



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ STRAVOVACÍHO  
ZAŘÍZENÍ V OBCI MORAVSKÝ ŽIŽKOV**

THE BUSINESS PLAN TO SET UP OF THE CANTEEN IN THE MUNICIPALITY MORAVSKY ŽIŽKOV

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Iva Kachyňová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Iva Kachyňová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Podnikatelský plán založení stravovacího zařízení v obci Moravský Žižkov**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní vypracování podnikatelského plánu začínající společnosti zaměřené na provoz stravovacího zařízení s možností rozvozu v obci Moravský Žižkov a jeho blízkém okolí. K naplnění cíle bude provedena analýza obecného, tržního a interního prostředí včetně provedení primárního výzkumu, za účelem zjištění poptávky a preferencí potenciálních zákazníků v této oblasti. Výsledky analýz budou sloužit k výběru nejvhodnější strategie pro zahájení podnikání a sestavení obchodního modelu, který bude zpracován do marketingové, provozní, organizační a finanční části plánu včetně vyhodnocení rizik projektu a harmonogramu realizace.

### **Základní literární prameny:**

FOTR, J. a kolektiv. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Grasseová M. Efektivní rozhodování. 1. vydání. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

Koráb, V., J. Peterka a M. Režňáková. Podnikatelský plán. 1. vydání. Computer Press, a. s. Brno, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Maurya Ash. LEAN PODNIKÁNÍ. Přejděte od plánu A k plánu, který funguje. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2016. 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na zpracování podnikatelského plánu pro založení začínajícího podniku v oblasti provozu stravovacího zařízení s možností rozvozu v obci Moravský Žižkov a jeho blízkém okolí. Teoretická východiska obsahují základní vymezení související se zvoleným podnikáním v rámci nosné myšlenky, včetně tvorby a validaci obchodního modelu prostřednictvím vybraných analyticko-výzkumných metod a končící popisem struktury a obsahu části podnikatelského plánu. Analytická část zahrnuje prověření myšlenky s využitím podnikatelského nástroje Lean Canvas a provedení dalších analýz podnikatelského prostředí za účelem identifikace klíčových faktorů a jejich zhodnocení pro výběr vhodné tržní strategie. Návrhová část obsahuje kompletní zpracování dílčích částí podnikatelského plánu v návaznosti na zvolenou strategii a obchodní model tak, aby plán byl realizovatelný a životaschopný.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, Lean Canvas, marketingový průzkum, SWOT matice, stravovací zařízení

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the elaboration of a business plan for the establishment of a start-up company in the field of operation of a catering facility with the possibility of delivery in the village of Moravský Žižkov and its immediate surroundings. Theoretical background contains the basic definitions related to the chosen business within the main idea, including the creation and validation of the business model through selected analytical-research methods and ending with a description of the structure and content of the business plan. The analytical part includes the examination of the idea using the business tool Lean Canvas and the implementation of further analyzes of the business environment in order to identify key factors and evaluate them for the selection of a suitable market strategy. The design part contains the complete elaboration of partial parts of the business plan in connection with the chosen strategy and business model so that the plan is feasible and viable.

## **Key words**

business plan, Lean Canvas, marketing research, SWOT matrix, catering facilities

### **Bibliografická citace**

KACHYŇOVÁ, Iva. *Podnikatelský plán založení stravovacího zařízení v obci Moravský Žižkov* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132999>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2021

.....

Podpis studenta

### **Poděkování**

Poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za velmi odborné vedení, vstřícnost, trpělivost a cenné rady, které mi byly poskytnuty z její strany při zpracování této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Hlavní myšlenka plánu .....	14
1.1.1 Základní pojmy v oblasti stravování.....	14
1.2 Model Lean Canvas .....	16
1.3 Vybrané analyticko - výzkumné metody v rámci plánování .....	20
1.3.1 Marketingový průzkum u potenciálních zákazníků.....	21
1.3.2 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil ..	24
1.3.3 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE .....	26
1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	28
1.4 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí matice SWOT .....	29
1.4.1 Hodnocení faktorů dle matice EFE a IFE .....	30
1.4.2 Vhodné strategie vstupu na trh pro začínající nebo malé firmy .....	31
1.5 Analýza rizik dle metody RIPRAN .....	34
1.6 Podnikatelský plán.....	35
1.6.1 Obsah a struktura podnikatelského plánu .....	36
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>43</b>
2.1 Model Lean Canvas .....	43
2.2 Marketingový průzkum u potenciálních zákazníků.....	47
2.2.1 Analýza a výsledky výzkumu .....	47
2.2.2 Tématická analýza průzkumu dle participantů a oblastí.....	50
2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil .....	58
2.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů .....	58



2.3.2	Vyjednávací síla odběratelů.....	62
2.3.3	Stávající konkurenti .....	64
2.3.4	Bariéry a potenciální noví konkurenti .....	66
2.3.5	Substituční výrobky .....	66
2.3.6	Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu pěti sil .....	66
2.4	Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE .....	69
2.4.1	Sociální faktory.....	70
2.4.2	Legislativně - politické faktory.....	73
2.4.3	Ekonomické faktory.....	76
2.4.4	Technologické faktory .....	84
2.4.5	Ekologické faktory.....	85
2.4.6	Souhrn výsledků analýzy obecného prostředí pomocí metody SLEPTE ...	87
2.5	Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	89
2.6	Analýza faktorů pomocí matice SWOT.....	91
2.6.1	Hodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE .....	91
2.6.2	Hodnocení faktorů vnitřního prostředí pomocí matice IFE.....	92
2.6.3	SWOT matice .....	93
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>94</b>
3.1	Popis podniku a zvolená strategie.....	94
3.2	Obchodní model Lean Canvas .....	98
3.3	Marketingový plán.....	100
3.3.1	Produkt.....	101
3.3.2	Cena .....	103
3.3.3	Distribuce.....	108

3.3.4	Propagace.....	108
3.4	Provozní plán .....	109
3.4.1	Provozovna, její otevírací doba a kapacita .....	109
3.4.2	Objednávky jídel a plán poskytovaných služeb.....	110
3.4.3	Popis dodavatelů .....	112
3.4.4	Kalkulace měsíčních výdajů na PHM.....	114
3.5	Organizační plán .....	115
3.6	Finanční plán.....	117
3.6.1	Prvotní náklady pro založení podniku .....	117
3.6.2	Zahajovací rozvaha .....	118
3.6.3	Vývoj toku cash flow .....	119
3.6.4	Plán měsíčních nákladů na běžný provoz .....	119
3.6.5	Plán měsíčních tržeb .....	120
3.6.6	Odhad budoucích nákladů a tržeb.....	122
3.6.7	Plán rozvahy a výkazu zisku a ztráty .....	123
3.6.8	Určení bodu zvratu.....	126
3.7	Hodnocení rizik.....	127
3.8	Časový harmonogram realizace.....	132
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>134</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>137</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>		<b>149</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>151</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>152</b>
<b>SEZNAM VZORCŮ A GRAFŮ .....</b>		<b>155</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>156</b>

## ÚVOD

Podnikatel má zpravidla několik důvodů, proč začít podnikat, místo toho, aby byl zaměstnán u někoho jiného. Mezi těmito důvody bývá časová nezávislost nebo snaha o seberealizaci, i když to může mít řadu pozitivních a negativních dopadů.

S podnikáním je spojeno plánování, které je potřeba nejen při začátku podnikání, ale i v průběhu života podniku. Jedním z nich je podnikatelský plán, který je velkým přínosem pro podnikatele, zejména pro začínající, pomocí něhož lze zjistit, jaká je potřeba finančních prostředků, cizích zdrojů a možné jejich zhodnocení, jak oslovit zákazníky, jak silná je konkurence, kolik bude potřeba zaměstnanců, jaká bude výrobní kapacita.

V dnešní uspěchané době je spousta pracujících lidí a nejen těch, kteří nemají čas na to, aby si připravili kvalitní a zdravé jídlo. Přitom správná životospráva je pro člověka velmi důležitá z hlediska zajištění živin, které jsou potřebné pro organismus. Každý člověk potřebuje nejen stravu výživnou, zdravotně nezávadnou, cenově dostupnou, ale také pestrou a chutnou. Je mnoho potravin, které jsou již částečně průmyslově zpracované, které se jen upraví třeba ohřevem, ale takový způsob stravování není zdravý, a může časem způsobit zdravotní problémy. Pro zdravý životní styl je důležitá zdravá výživa. Zásada zdravého stravování je nejdůležitější, protože ovlivňuje zdraví každého z nás.

Myšlenkou je příprava zdravého a pestrého jídelníčku pro zákazníky, s možností využít prostorů jídelny pro přímou konzumaci jídel, jak snídaní, tak obědů. V případě zájmu zákazníků pak zajištění rozvozu jídel vlastními zaměstnanci pro místní občany a do okolních obcí v blízké vzdálenosti.

Diplomová práce je zaměřena na založení úspěšného podnikání v oblasti stravovacích služeb, a to na vypracování podnikatelského plánu, konkrétně na zpracování a prodej snídaní a obědů s možností rozvozu pro zákazníky v dané lokalitě a blízkém okolí.

Údaje získané v této práci pomohou odstranit možná rizika, která jsou spojena při zahájení podnikání a umožní realizaci výroby a distribuci snídaní a obědů k zákazníkům.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA

Současná doba je pro mnoho lidí náročná, řada z nich je vystavena stresu a nemá čas na přípravu kvalitního a zdravého jídla. Správná životospráva je důležitá pro každého z nás. Všichni lidé potřebují nejen zdravou a vyváženou stravu, ale také pestrou a chutnou. Důvodem založení společnosti podnikající v oblasti stravování je rostoucí zájem o zdravý životní styl, nedostatek času na přípravu jídla v domácím prostředí a nevyhovující kapacita ve stravování v obci.

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní vypracování podnikatelského plánu, který bude sloužit jako podklad pro nově začínající společnost podnikající v oblasti stravování. Myšlenkou podnikatelského plánu je zaměření na výrobu a prodej snídaní a obědů s možností rozvozu v obci Moravský Žižkov a jeho blízkém okolí.

K naplnění cíle bude provedena analýza obecného, tržního a interního prostředí včetně provedení primárního výzkumu, za účelem zjištění poptávky a preferencí potenciálních zákazníků v této oblasti. Výsledky analýz budou sloužit k výběru nejvhodnější strategie pro zahájení podnikání a sestavení obchodního modelu, který bude zpracován do marketingové, provozní, organizační a finanční části plánu včetně vyhodnocení rizik projektu a harmonogramu realizace.

První část bude věnována teoretickým poznatkům, které budou využity pro zpracování analytické a návrhové části. Nejdříve budou popsány základní pojmy v oblasti stravování, dále model Lean Canvas a analyticko - výzkumné metody, jejichž výsledky budou podkladem pro sestavení podnikatelského plánu.

K ověření myšlenky bude využit podnikatelský nástroj Lean Canvas, pomocí něhož budou myšlenky validovány na jednotlivé skupiny potenciálních zákazníků kvalitativním výzkumem. Tento jednostránkový model hodnotí a popisuje vybraný produkt a služby přehledněji než jiné modely.

U potenciálních zákazníků bude proveden marketingový průzkum, jehož výsledky budou uvedeny ve shrnujícím protokolu dle jednotlivých zájmových skupin. Cílem výzkumu bude ověřit, jak potenciální zákazníci vnímají možnost stravování v obci, které je potřeba řešit, a jaké jsou jejich preference na produkty, ceny a propagaci ve vybrané oblasti.

K analýze atraktivitu trhu bude využit Porterův model pěti sil, pomocí kterého bude zjištěna atraktivita daného oboru a chování subjektů na trhu. Ke zhodnocení atraktivitu na trhu budou provedeny dílčí analýzy a zjištěny vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, bariéry vstupu nových konkurentů na trh, stávající konkurence a substituty.

Analýza obecního prostředí bude zkoumána metodou SLEPTE, kde budou zkoumány sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které mají pro podnikatelský záměr určitou hodnotu a ovlivňují začínající podnikání.

Analýza vlastních zdrojů a schopností zhodnocuje zdroje a schopnosti, které začínající podnik má k dispozici a které bude muset získat, jsou hodnoceny z hlediska finančního, hmotného, nehmotného a lidského.

Výstupy dílčích analýz externího a interního prostředí pomocí matice EFE a IFE, budou podkladem pro sestavení SWOT matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, na základě nichž je zvolena vhodná strategie pro založení podniku.

Návrhová část je zpracována na základě výstupů analytické části tak, aby podnikatelský plán byl co nejvíce realizovatelný. Tato část obsahuje popis podniku a zvolenou strategii, obchodní model Lean Canvas, marketingový plán včetně popisu marketingového mixu 4P, provozní a organizační plán, finanční plán včetně zhodnocení rizik metodou RIPRAN, a v poslední části bude pomocí Ganttova diagramu zpracován časový harmonogram jednotlivých aktivit projektu.

Ke zpracování diplomové práce budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána na základě individuálních rozhovorů od potenciálních zákazníků. Sekundární data budou z odborných knih, zákonů, vyhlášek a nařízení, ze statistických údajů z veřejně dostupné databáze, zejména z Českého statistického úřadu, které budou sloužit pro zpracování teoretické části a dílčích analýz.

V analýze atraktivitu trhu budou využity primární data, získaná z kvalitativního výzkumu od potenciálních zákazníků, sekundární data z příspěvků na webových stránkách, z webových stránek dodavatelů, a ze statistických údajů. U analýzy vlastních zdrojů a schopností budou použity primární a sekundární data.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část obsahuje vymezení pojmů související s oblastí stravování a službou včetně jejího začlenění v rámci ekonomické činnosti. Další části jsou již zaměřené na validaci myšlenky pomocí business modelu Lean Canvas a vybrané analyticko-výzkumné metody jako analýza obecného prostředí SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil a zhodnocení vlastních zdrojů a schopností. Další část obsahuje popis evaluačního rámce SWOT a metodiky IFE, EFE pro výběr nejvhodnější strategie vstupu společnosti na trh. V závěru této části je popsána analýza rizik metodou RIPRAN a samotná struktura a obsah podnikatelského plánu.

## 1.1 Hlavní myšlenka plánu

Mojí myšlenkou je příprava zdravého a pestrého jídelníčku ve formě snídaní a obědů pro zákazníky, a možnost využít prostorů jídelny pro přímou konzumaci jídel. Záměrem je poskytnout pro pracující občany, děti, mladé lidi a seniory pestrou a vyváženou stravu, která dodá všem potřebnou energii, důležitou pro organismus každého člověka. Zákazníci si budou moci koupit nebo dokonce nechat přivést jídlo přímo domů nebo do zaměstnání bez jakékoliv námahy.

### 1.1.1 Základní pojmy v oblasti stravování

**Stravování** je proces, kde dochází k uspokojení potřeb člověka, tj. potřeba výživy, kterou se získává potřebná energie k životu a práci. Správná výživa je přiměřená po stránce energetické a vyhovující z hlediska nutričního složení, které má velký vliv na růst a vývoj dětí, mládeže a zajišťuje zdraví v dospělosti a ve stáří (Mlejnková, 2005, s. 5).

**Stravovací služba** je definována v § 23 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví jako výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů provozovatelem potravinářského podniku za účelem podávání v rámci provozované hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení aj. **Podávání občerstvení** je forma stravovací služby, která zahrnuje jednoduchou kuchyňskou přípravu pokrmů a uvádění do oběhu, a jednoduchou úpravu pokrmů

tepelným opracováním, zejména ohřevem, smažením, grilováním a příprava pokrmů za studena, např. plnění pečiva, zdobení pečiva apod. (Tomicová, 2015).

**Základním složením stravy** jsou živiny, tzn. bílkoviny, cukry, tuky, minerály, stopové prvky a vitamíny. Energetický příjem těchto živin je odvislý od věku, pohlaví a tělesné hmotnosti člověka, poměr těchto živin však musí zůstat stejný. Vzhledem k tomu, že lidské tělo pracuje, potřebuje určitou dávku energie. Bez toho aniž by si to každý uvědomil, nepřetržitě pracuje srdce, dýcháme a udržujeme si teplotu, tělo si tak dokáže přeměnit potravu v energii, nutnou k zajištění funkcí. Živiny jsou ale také potřebné k výstavbě, růstu a přestavbě těla (Kubešová, 2008, s. 18).

**Bezpečnost potravin** je primárním cílem potravinového práva a pro oblast stravovacích služeb jsou požadavky zakotveny v nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva a zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin, dle něhož jsou nositeli povinností v oblasti stravování provozovatelé potravinářských podniků ve všech fázích výroby, zpracování a distribuce, a to bez ohledu na živnostenské oprávnění k hostinské činnosti (Nařízení č. 178/2002).

Hygienická pravidla jsou uvedena v Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 853/2004 (Voldřich, 2006, s. 6). Toto nařízení zajišťuje **ochranu spotřebitele** s ohledem na bezpečnost potravin, a provozovatel musí zajistit, aby nedošlo k jejich ohrožení (Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 853/2004).

Při **zpracování surovin a potravin** musí být dodržena **hygiena výrobního procesu**. Potraviny určené k přímé spotřebě bez tepelného zpracování a rychlé zkáze co nejdříve zkonzumovat dle Nařízení komise (ES) č. 2073/2005.

**Zásady HACCP** představují kombinaci písmen, a zkratka je z anglického termínu Hazard Analysis Critical Control Points, což v českém překladu znamená preventivní systém zajištění zdravotní nezávadnosti potravin. Provozovatel stravovacích služeb je odpovědný za bezpečnost výrobku a musí být schopen doložit, že nakoupené suroviny, které přijme, skladuje, očistí, zpracuje mechanicky i tepelně, a uchovává za určitých podmínek, jsou pro konečné spotřebitele nezávadné. Pro malé a střední provozovny tyto požadavky upravuje evropská legislativa, která připouští pružnost, tzn.,

že podle složitosti a rozsahu provozu se s tímto požadavkem může vypořádat méně náročným způsobem (Voldřich, 2006, s. 10).

### Klasifikace CZ-NACE

Stravování je obor, který je ekonomickou činností a v rámci statistické evidence je zařazen do klasifikace ekonomických činností (dále jen „CZ-NACE“). NACE představuje standardní klasifikaci ekonomických činností Evropské unie (EU), která je dělí tak, že každé statistické jednotce, která vykonává ekonomickou činnost, je přiřazen kód NACE (ČSÚ, Metodický pokyn klasifikace ekonomických činností).

Stravovací provozovny lze rozdělit z několika pohledů, podle **formy společného stravování** na provozovny **veřejné** tj. restaurační stravování a provozovny **účelové** např. závodní jídelny, školní jídelny, kantýny aj. **Podle funkce** jsou to provozovny s funkcí **základního stravování**, např. restaurace, školní a závodní jídelny, a s funkcí **doplňkového stravování a občerstvení** bistra, občerstvení, stánky, automaty aj. (Mlejnková, 2005, s. 12).

Níže uvedené tabulky č. 1 a č. 2 uvádí rozdělení dle ekonomických činností, a to výrobu potravinářských výrobků a poskytování stravování.

**Tabulka 1: Klasifikace CZ-NACE SEKCE C**

SEKCE C - ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL			
Oddíl	Skupina	Třída	Popis třídy
<b>10</b>			<b>Výroba potravinářských výrobků</b>
	<b>10.8</b>		<b>Výroba ostatních potravinářských výrobků</b>
		10.89	Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

**Tabulka 2: Klasifikace CZ-NACE SEKCE I**

SEKCE I - UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ			
Oddíl	Skupina	Třída	Popis třídy
<b>56</b>			<b>Stravování a pohostinství</b>
	<b>56.2</b>		<b>Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb</b>
		56.29	Poskytování ostatních stravovacích služeb
		56.29.9	Poskytování jiných stravovacích služeb j. n.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020)

## 1.2 Model Lean Canvas

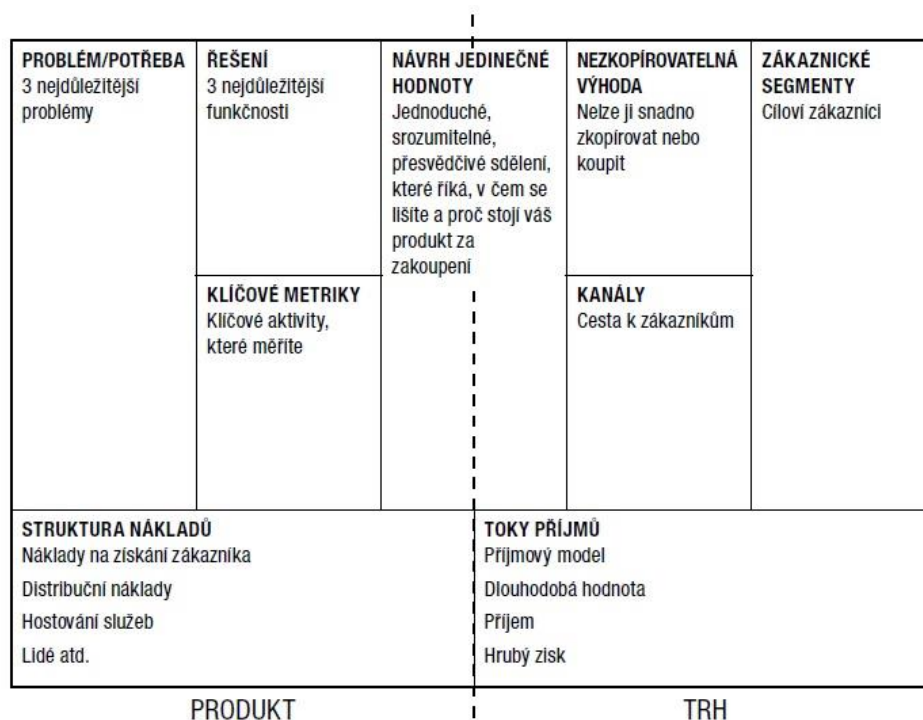
Velkou oblibu pro realizaci nejrychlejšího a nejefektivnějšího plánu si získal tzv. Canvas model, který se zpracovává v jednostránkovém formátu v papírové nebo



elektronické podobě (Design Kisk, 2019). Zobrazení plátna lean je v následujícím obrázku č. 1.

**Lean Canvas** vytvořil Ash Maurya, který vycházel z Business Model Canvasu. Mají podobnou strukturu, slouží ke stejnému účelu a způsob práce je shodný. Rozdíl je v tom, že Business Model je vhodný spíše pro již existující firmy se stabilnějším prostředím, avšak Lean Canvas je zaměřen zejména na tvorbu nových produktů, služeb a zakládání startupů, je jednodušší a vyniká snadnou úpravou (Macháček, Macháčková, 2016).

Model Lean Canvas nahradil čtyři části původního Business modelu novými pojmy a to problém, řešení, klíčové metriky a nezkopírovatelná (neférová) výhoda (Maurya, 2016, s. 47).



Nástroj Lean Canvas je adaptován z nástroje The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) a spadá pod licenci Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

**Obrázek 1: Model Lean Canvas**  
 (Zdroj: Maurya, 2016, s. 47)

Tento jednostránkový dokument znázorněný na obrázku č. 1 je ve srovnání s podnikatelským plánem, který může zabrat i několik týdnů a měsíců, **rychlejší, stručnější**, lépe se sdílí s ostatními a častěji je aktualizován (Maurya, 2016, s. 25).

Model je rozdělen do devíti samostatných prvků, které nejdou postupně za sebou, ale má to své opodstatnění. Levá část se soustřeďuje na produkt a jeho definici, pravá část na trh (Macháček, Macháčková, 2016).

### **Problém**

Nejprve je potřeba popsat jeden až tři hlavní problémy k řešení, které se vztahují k zákaznickému segmentu, se kterým se pracuje. Dalším způsobem, jak přemýšlet o problémech a potřebách, je zamyslet se nad úkoly, se kterými se zákazníci potřebují vypořádat. Součástí stanovení problémů je poznamenat si přehled existujících alternativ, podle kterých prvotní uživatelé tyto problémy řeší (Maurya, 2016, s. 47).

### **Zákaznické segmenty**

V případě, že je zpracován přehled problémů, je potřeba co nejpřesněji specifikovat zákaznický segment a uvést charakteristiky typického zákazníka. Cílem je definovat prvotního uživatele (early adopter) a následně ostatní uživatele (Maurya, 2016, s. 48).

### **Návrh jedinečné (unikátní) hodnoty**

Tato část je jednou z nejdůležitějších polí, které Canvas obsahuje a je nejobtížnější ke správnému vyplnění. Klíčem ke správnému určení, čím se náš produkt liší od ostatních, je uvědomit si unikátní hodnotu přímo z hlavního problému, který se má řešit. První věcí, se kterou je potřeba se potýkat není samotný prodej, ale získat si pozornost potenciálního zákazníka, a v několika slovech vystihnout podstatu svého produktu a učinit z ní titulek své úvodní stránky. Mimo toho musí být unikátní hodnota odlišná od ostatních, protože na odlišnosti velmi záleží. Důležité je rovněž zaměřit se na prvotní uživatele, a to vyžaduje jasné a konkrétní sdělení. Dobře vytvořená unikátní hodnota musí přesně odpovídat na dvě důležité otázky, a to co je náš produkt a kdo je náš zákazník (Maurya, 2016, s. 51).

### **Řešení**

Nyní je možné zamyslet se nad jednotlivými způsoby řešení. V tuto chvíli jsou problémy neotestované, a proto je zcela běžné, že se mnoho jejich priorit změní, nebo budou nahrazeny jinými novými problémy po pouhých několika rozhovorech se zákazníky. Proto se nedoporučuje zabývat se konečnou definicí řešení, a nechat je na později (Maurya, 2016, s. 52).

## **Kanály**

Nejčastějšími důvody, proč startupy neuspějí, je selhání při vytváření významné cesty k zákazníkům. Je velké množství distribučních kanálů, kterými je možné si vytvořit cestu k zákazníkům, je však nutné zvolit takové, které budou nejvhodnější. Například se jedná o placené kanály jako je telemarketing, obchodní veletrhy, reklamy v tisku a televizi, dále přímý prodej nebo prodej prostřednictvím třetích stran (Maurya, 2016, s. 55).

## **Toky příjmů**

Tato část je určena k modelování životaschopnosti celého podniku. Hodnota produktu by měla převyšovat účtovanou cenu. Většina lidí je nakloněna tomu, že dražší produkt je kvalitnější nebo spolehlivější než ten levnější. Cena má tu moc, že může změnit vnímání produktu. Zajímavé je i to, že cena, kterou si stanovíme, určuje náš zákaznický segment. Přimět zákazníka k tomu, aby nám zaplatil, je jednou z nejtěžších věcí, a je prvotní formou ověření produktu. Při stanovení počáteční ceny je možné například vycházet ze seznamu existujících alternativ z pole Problém. Tyto alternativy poskytují referenční cenové kotvy, proti nimž je poměřována nabídka (Maurya, 2016, s. 57).

## **Struktura nákladů**

Při uvedení produktu na trh je potřeba sestavit seznam nákladů, které jsou s tím spojeny. Především se soustředit na běžné měsíční náklady z hlediska fixních a variabilních. Fixní náklady nejsou závislé na objemu vyprodukovaných výrobků nebo poskytnutých služeb. Variabilní náklady jsou závislé na množství vyprodukovaných výrobků nebo poskytovaných služeb. Jejich objem roste s objemem produkce. Dále se doporučuje použít data, která zahrnují toky příjmů a strukturu nákladů pro výpočet hranice rentability (bodu zvratu) a odhadnout dobu, finanční prostředky a úsilí, které je nezbytné k tomu, aby se k takovému bodu dospělo (Maurya, 2016, s. 58).

## **Klíčové metriky**

K měření výkonnosti podniku mohou být použity klíčové ukazatele, které má každý podnik. Výsledná čísla jsou klíčem k měření průběhu a k identifikaci důležitých okamžiků životního cyklu zákazníka (Maurya, 2016, s. 60).

Je důležité zaměřit se na popis kritérií, které mohou zhodnotit reálnou úspěšnost produktu. Definovat hlavní ukazatele a uvést jaké hodnoty a za jaké období je chceme dosáhnout. U každé metriky je nutné vědět, jak se dále rozhodnout v případě, že výsledek bude jiný, než jsme předpokládali. Pokud nebude možné tuto situaci definovat, pak vybrat jinou vhodnou metriku a uvědomit si, že každé měření s sebou nese určité náklady (Macháček, Macháčková, 2016).

### **Nespravedlivá výhoda**

Poslední částí modelu Lean Canvas je nespravedlivá výhoda. Jedná se o nejobtížnější část, proto je vyplnění ponecháno až na závěr. Mnoho zakladatelů uvádí v seznamu konkurenčních výhod položky, které ve skutečnosti výhodami nejsou. V řadě byznys plánů je uváděno výhodou prvenství, které však může být naopak nevýhodou. Především se nesmí zapomínat na to, že co stojí za zkopírování, bude zkopírováno, zejména tehdy, když bude nalezen životaschopný byznys model. Jason Cohen říká, že: „*Skutečná nespravedlivá výhoda je něco, co nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit*“ (Maurya, 2016, s. 63). Za reálné nespravedlivé výhody, které splňují danou definici, lze považovat například osobní autoritu, existující zákazníky, podporu správnými experty, rozsáhlé dopady díky propojení, komunitu aj. (Maurya, 2016, s. 63).

Některé nespravedlivé výhody se mohou jako odlišnost projevit až postupem času. Pokud je podnikání teprve na začátku, může být toto pole prázdné a nevyplněné, ale součástí modelu Canvas je právě proto, aby se každý začínající podnik zamyslel nad tím, jak se může odlišit, a aby tento rozdíl měl smysl (Maurya, 2016, s. 63).

## **1.3 Vybrané analyticko - výzkumné metody v rámci plánování**

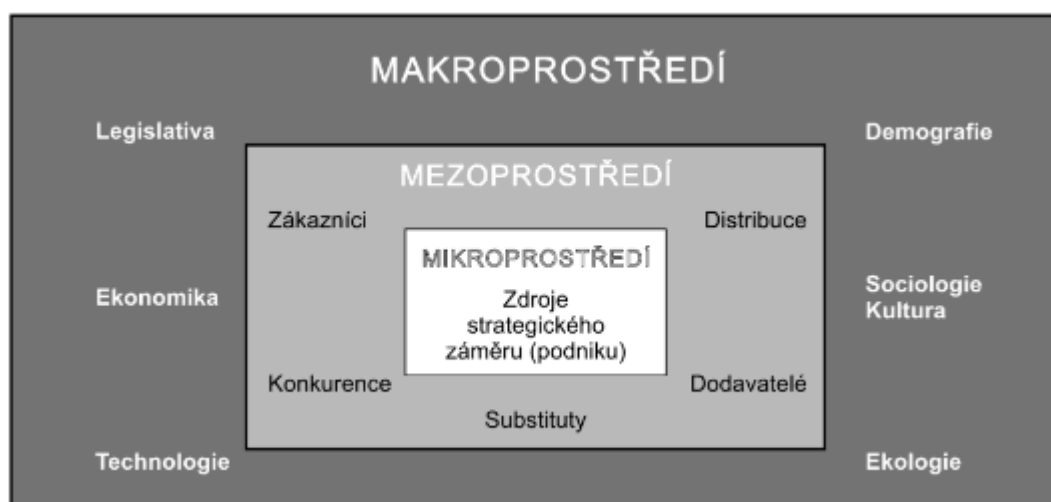
Analýza podnikatelského prostředí je důležitým krokem, který je nutný zajistit. Konfrontace podnikatelského záměru s prostředím je jedním z hlavních prvků, které odlišují práci strategického manažera a manažera podnikatelských projektů. Důvodem, proč je potřeba analyzovat podnikatelské prostředí je to, aby společnost znala svoji pozici v prostředí, ve kterém se nachází, dostatečně reagovala na neustálé změny prostředí, dokázala posoudit svůj další rozvoj a předvídat chování zákazníků a konkurentů, a identifikovat rizikové oblasti ke svému záměru (Fotr, 2012, s. 38). Komplettní pohled na podnikatelské prostředí je zobrazen na obrázku č. 2.

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části a to:

- **externí prostředí** zahrnuje makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku a mezoprostředí, které podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu,
- **interní prostředí** neboli mikroprostředí, je přímo ovlivněno činnostmi podniku, viz obrázek č. 2 (Fotr, 2012, s. 39).

Externí analýza pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti. Jejím cílem je odhadnout účinek změn faktorů makrookolí na naši společnost. Tato analýza je zaměřena zejména na makroekonomické, technologické, sociální, demografické, politické a legislativní okolí (Srpová et al. 2011, s. 163).

Analýza mikrookolí se zabývá především strukturou odvětví a jejich trendy, mírou ziskovosti dosahované v odvětví, klíčovými faktory, které způsobují změny v odvětví např. sezónnost, legislativa, dodavatelsko - odběratelské vztahy, technologická náročnost aj. (Srpová et al. 2011, s. 165).



**Obrázek 2: Podnikatelské prostředí**  
(Zdroj: Fotr, 2012, s. 39)

### 1.3.1 Marketingový průzkum u potenciálních zákazníků

V prostředí marketingu dochází k velkým změnám v důsledku významných celospolečenských změn, jako je technologický pokrok, globalizace, deregulace, které pak ovlivňují tržní chování a vytváří nové výzvy (Kozel et al. 2006, s. 46).

Proto je důležité nalézat a zpracovávat další informace o trzích, dle kterých může společnost vytvořit efektivní marketingové strategie a správná rozhodnutí. Změny mají vliv na další subjekty trhu, zejména na zákazníky, kteří vyžadují vyšší kvalitu produktů, individuální úpravu produktů, nové způsoby nakupování a mít za stejné finanční prostředky ještě větší spotřebitelskou hodnotu (Kozel et al. 2006, s. 46).

Součástí marketingového výzkumu je průzkum, který je na rozdíl od výzkumu kratší a nezachází do velké hloubky. Při rozhodování je důležité zaměřit se na objektivnost a systematičnost při ověřování nápadů ještě před jejich přijetím. Dobře provedený marketingový výzkum může pomoci v případě nákladových omylů (Kozel et al. 2006, s. 48).

Charakteristickým znakem výzkumu je rovněž vysoká vypovídací schopnost a aktuální informace, i když jsou s tím spojeny vysoké náklady, nároky na čas, použité metody a kvalifikovaní pracovníci výzkumu (Grasseová, 2013, s. 163).

Realizace výzkumu může být provedena z několika důvodů, které lze rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to za účelem:

- **identifikace problému** - pomáhá odhalit a specifikovat nejasný problém, který se zřejmě vyskytne v budoucnu,
- **řešení problému** - jehož výstupy jsou používány při rozhodování, a které problém vyřeší (Grasseová, 2013, s. 164).

### **Metodika získání dat**

Marketingový výzkum je ve své podstatě jedinečný, protože je ovlivňován pokaždé jinými faktory. Velký vliv na výzkumný proces má rozhodnutí, jaký výzkum se provede, zda **kvantitativní nebo kvalitativní**. I přesto se u obou typů výzkumný proces dělí na dvě hlavní etapy, a to **přípravná a realizační** (Kozel et al. 2011, s. 73).

#### **Přípravná etapa zahrnuje:**

- **definování problému, cíle a hypotéz**, kde určení problému je jedno z nejdůležitějšího a zároveň nejobtížnějšího kroku celého procesu, správně definovaný problém může ušetřit náklady na výzkum, snahou je identifikovat faktory, které mají na problém vliv, cílem je nalézt hlavní faktory, které určují směr práce, a výzkumný cíl určuje, co by mělo být výzkumem zjištěno,

hypotézy představují domněnky neboli předpoklady zjištěných faktorů, které je potřeba dále ověřit nebo vyvrátit (Kozel et al. 2011, s. 74 - 78),

- **orientační analýzu situace**, ve které se výzkumník obeznámí s prostředím, se základem problému, vychází z dostupných informací, provádí konzultace s odborníky a nalézá nové informace, které mohou přispět k pochopení nebo možnému řešení problému (Grasseová, 2013, s. 170),
- **plán výzkumného projektu**, je to důležitý krok, ve kterém se specifikuje výběr zkoumaných objektů, provádí se rozhodnutí o podrobnostech výzkumu, kdy a kde se výzkum uskuteční, kdo bude osloven popř. pozorován, na základě toho se určí metody sběru dat (Hendl, 2016, s. 38),
- **předvýzkum**, který se provádí jen s malou skupinou respondentů a je chápán jako test, pomocí něhož se ověřuje koncepce sběru dat a nástrojů, srozumitelnost dotazníku a jednoznačnost otázek (Kozel et al. 2011, s. 92).

#### **Realizační etapa obsahuje:**

- samotný **sběr dat**, do kterého se zapojují i další tazatelé či pozorovatelé, jedná se o nejnákladnější fázi výzkumu, pokud je dobře provedena příprava a naplánovány činnosti, je snadnější jejich realizace (Kozel et al. 2011, s. 96),
- **zpracování dat**, v případě že jsou nashromážděna data, je možné přistoupit k jejich analýze, nejdříve se provede jejich kontrola a úprava, a následně s pomocí výpočetní techniky se zpracují (Kozel et al. 2011, s. 100),
- **analýzu dat**, při které se využívají vzorce a vybrané statistické postupy, u kvantitativního výzkumu se zaměřuje na četnost nebo frekvenci jevů, u kvalitativního výzkumu se analýza provádí nejčastěji prostřednictvím skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů (Kozel et al. 2011, s. 158, 165),
- **interpretace výstupů**, které představují převedení výsledků analýzy do závěrů, a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému, cílem je zjistit, zda jsou závěry v kontextu s výzkumným problémem a cílem výzkumu, aby bylo možné navrhnout konkrétní opatření (Kozel et al. 2011, s. 143),
- **prezentace výsledků**, které jsou výsledkem výzkumu, a lze je prezentovat především v písemné formě prostřednictvím závěrečné výzkumné zprávy, která obsahuje informace o zadání, průběhu, výstupech a doporučení, která z nich plynou (Kozel et al. 2011, s. 147).

## **Kvalitativní metody sběru dat**

Průzkum preferencí u zákazníků bude proveden na základě individuálních rozhovorů, které spadají pod metodu kvalitativního výzkumu. Cílem hloubkových rozhovorů je zjistit postoje, mínění a pocity, které se vztahují k tématu zkoumání. Tento typ rozhovoru využívá nejen psychologické metody, ale i metody z jiných oborů. V rozhovoru tazatel pracuje s vymezenými tematickými okruhy (Grasseová, 2013, s. 176). Kvalitativní výzkum je limitován počtem respondentů a dále problémy spojené se získanými informacemi, které jsou ovlivněny sociálními a kulturními faktory (Machková, 2006, s. 60).

### **1.3.2 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

V současné době společnosti podléhají různým změnám, událostem a trendům, které mohou mít pozitivní nebo negativní dopad. Jevy, které na ně působí, mohou vznikat přímo ve společnostech nebo v okolí. Proto by měly pomocí analýzy vyhodnocovat faktory vnitřního i vnějšího prostředí, které ovlivňují jejich činnost (Grasseová, 2013, s. 26).

Vliv vnějšího prostředí na činnost společnosti nemůže sama ovlivnit, a prostředí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Mezi mikroprostředí patří především zákazníci, odběratelé, konkurenti a dodavatelé. Makroprostředí tvoří politické, ekonomické, sociální, technologické, kulturní a legislativní prostředí. Faktory, které ovlivňují výkonnost organizace, jsou nazývány příležitostmi nebo hrozbami. Jedním z nástrojů, kterým se provádí analýza, je **Porterův model pěti konkurenčních sil** (Grasseová, 2013, s. 26).

Tento model zkoumá konkurenci společnosti, a to potenciální nebo již existující. S tímto modelem lze zkoumat chování a síly konkurenčních subjektů a bariér vstupů konkurenčního prostředí. Pro tvorbu podnikatelského plánu se využívá pěti oblastí, ve kterých se posuzují hrozby ze strany existující konkurence a vznik nové konkurence (Koráb et al. 2007, s. 50).

Konkurence v odvětví je možné chápat jako spolupůsobení pěti hybných sil, které na sebe vzájemně působí. To tedy znamená, že změna jedné síly může způsobit



větší nebo menší změnu ostatních sil. Cílem konkurenční strategie je nalézt ve svém odvětví takové postavení, aby podnik co nejlépe dokázal čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátil ve svůj prospěch. Porterův model je někdy označován jako pětifaktorový model konkurenčního prostředí nebo analýza odvětví (Grasseová, 2013, s. 40).

Porterův model zahrnuje následující konkurenční síly:

- **stávající konkurenti** - konkurence mezi podniky v daném odvětví, nástroji boje mezi podniky je snižování cen, zavedení nových produktů, reklama, zlepšení poskytovaných služeb, soupeření mezi podniky je vysoké, pokud je mnoho konkurentů ve stejném odvětví, tempo růstu je pomalé, překážky odchodu z odvětví jsou značné (Grasseová, 2013, s. 41),
- **nově vstupující podniky** - cílem jejich vstupu do odvětví je získání podílu na trhu a přinést nové kapacity, což může způsobit stlačení cen nebo nárůst nákladů a tím dochází ke snížení ziskovosti v daném odvětví. Vstup nových konkurentů na trh je závislý na již existujících bariérách vstupu do odvětví, čím jsou bariéry mírnější, tím je hrozba vstupu větší. Bariérami vstupu na trh mohou být např. **přechodové náklady**, které by musel kupující vynaložit v případě přechodu k jinému dodavateli, **loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům** v odvětví vyžaduje velké úsilí nově vstupujících podniků přesvědčit zákazníky a překonat jejich loajalitu, **kapitálová náročnost**, což představuje extrémně vysoké počáteční náklady na vstup do odvětví, čím vyšší **úspory z rozsahu**, tím více odrazuje potenciální konkurenty, protože pak by musel následovat vstup na trh s velkým rozsahem výroby aj. (Grasseová, 2013, s. 41),
- **vyjednávací síla dodavatelů** - v případě silných dodavatelů mohou získat vyšší výnosy zvýšením cen produkce, nebo snížit její kvalitu, jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud je jich na trhu málo a odběratelů je více, neexistují substituty produkce, odběratelé nepatří mezi významné zákazníky, dodávaný produkt je klíčový pro odběratelův produkt a přechodové náklady k jinému dodavateli jsou vysoké (Grasseová, 2013, s. 42),
- **vyjednávací síla odběratelů** - pokud je jejich síla vysoká, dokáží ovládnout část hodnoty, která je v odvětví, především tlakem na ceny nebo na kvalitu. Dále je síla značná, pokud je jen málo odběratelů, nebo odběratel může standardní

produkty nakoupit u jiných dodavatelů, popřípadě přechodové náklady jsou nízké (Grasseová, 2013, s. 42),

- **hrozba substitutů produktů či služeb** - v případě, že na trhu jsou stejné nebo obdobné produkty, které mohou nabízené produkty nahradit (Koráb et al. 2007, s. 50), hrozba substitutů je vysoká, pokud jsou přechodové náklady nízké a odvětví, kde jsou vyráběny, mají vysoký zisk (Grasseová, 2013, s. 43).

Pomocí Porterovy analýzy je možné odhalit klíčové body konkurence, které mohou být hrozbami pro podnik, a proto je potřeba se na ně zaměřit (Grasseová, 2013, s. 43).

### **1.3.3 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE**

Analýza SLEPTE je někdy nazývána také analýzou PEST, PESTLE nebo SLEPT. Účelem je identifikovat příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Nejdříve je nutné zjistit, zda se ve velké míře nezměnily předpoklady, dle kterých byla stanovena stávající strategie, a zda může podnik pokračovat dále podle té současné, aby dosahovala požadovaných výsledků. Jinak musí být strategie změněna.

Analýza se zaměřuje na vzájemně související trendy sociální, ekonomické, legislativní, politické, technické a ekologické (Mallya, 2007, s. 40).

Je možné ji považovat za jednu z nejrozšířenějších analýz externího makroprostředí, která bývá doplněna o závěry analýz interního prostředí a externího mikroprostředí. Závěry všech metod jsou podkladem pro tvorbu SWOT analýzy (Grasseová, 2013, s. 38).

#### **Sociální prostředí**

Působení sociálních faktorů může ovlivnit poptávku nejen po zboží a službách, ale i nabídku. Je proto potřeba sledovat strukturu obyvatelstva na úrovni národní a mezinárodní, životní úroveň obyvatelstva, trh práce (zda je dostatek pracovních sil), demografické změny např. trend populace, stárnutí populace aj. (Mallya, 2007, s. 42).

#### **Legislativní prostředí**

Velký význam při analýze legislativních faktorů má role státu. Mnoho zákonů, vyhlášek a právních norem, které upravují nejen prostor pro podnikání, ale i samotné podnikání, mohou velmi významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Jsou to daňové

zákony, zákon o životním prostředí, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, živnostenský zákon aj. (Mallya, 2007, s. 43).

### **Ekonomické prostředí**

Podnik je při své činnosti ovlivněn makroekonomickými faktory. Základními indikátory, které mají vliv na plnění cílů v každém podniku, je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika nebo směnný kurz. Ekonomický růst ovlivňuje příležitosti a hrozby, které vznikají v okolí podniku. Stejně tak i úroková míra působí na výnosnost a ovlivňuje finanční prostředky a investiční aktivitu podniku, tedy její rozvoj. Míra inflace je jedním ze základních ukazatelů, který charakterizuje stabilitu ekonomiky. Příliš vysoká inflace může ovlivnit investiční činnost a limitovat ekonomický rozvoj. Devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničním trhu (Sedláčková a Buchata, 2006, s. 17).

### **Politické prostředí**

Politické prostředí částečně souvisí s legislativními faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství zemí v EU. Tyto faktory poskytují pro podnik příležitosti, ale i hrozby. Míra politické stability se dotýká podniku nejen v oblasti daní, ale v regulaci exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, domácích podnikatelských subjektů a dalších činností. Velký význam mají vztahy s jinými zeměmi (Sedláčková a Buchata, 2006, s. 16).

### **Technologické prostředí**

Podniky musí být aktivní v inovačních činnostech, aby zabránily případné zaostalosti v technických a technologických změnách, které jsou v jejich okolí a které mohou být těmito změnami velmi dramaticky ovlivněny. Vývoj technického rozvoje může podnik ovlivnit a vést k jeho úspěšnosti. Změny mohou mít vliv na stav nejen okolí, ale i na konkurenční pozici. Podniky např. mohou investovat do technologií, které chrání životní prostředí (Sedláčková a Buchata, 2006, s. 18).

### **Ekologické prostředí**

V současné době má velký význam dopad společnosti na životní prostředí. Podniky jsou ovlivněny životním prostředím, a to i negativně. Podniky, které se dokážou přizpůsobit environmentálním požadavkům, jsou přijímány pozitivně. V případě opačného přístupu

jsou často sankcionovány. Důležitými faktory, které je potřeba sledovat, jsou např. environmentální legislativa, vývoj cen surovin a energií nebo míra znečištění v daném regionu (Grasseová, 2013, s. 36).

#### 1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji firmy a schopností tyto disponibilní zdroje využívat. Směřuje k identifikaci zdrojů a strategické způsobilosti, aby podnik mohl reagovat na faktory, které vznikají v jeho okolí (Jakubíková, 2013, s. 109).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je dle Jakubíkové *„porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky“* (Jakubíková, 2013, s. 111).

Analýza zdrojů je závislá na druhu podnikání a jeho rozsahu, ve kterém hodlá podnik zahájit svou činnost. Na otázku, jak a čím bude vytvářen produkt a jeho přeměna na výnosy a zisk, je jednoznačná odpověď, zajištěním co nejefektivnějšího využití zdrojů (Koráb et al. 2007, s. 53).

##### **Potřebné zdroje k podnikání můžeme členit na zdroje:**

- **finanční**, to jsou prostředky, kterými lze dále pořídit zdroje pro podnikání hmotného charakteru jako je vlastní kapitál, bankovní úvěr, leasing,
- **hmotné**, které jsou potřebné pro podnikání, např. výrobní nástroje a zařízení, výrobní materiál, základní vybavení kanceláře, dopravní prostředky, program na vedení účetnictví,
- **nehmotné**, kterými mohou být certifikáty, patenty, softwarové programy, síť využitelných kontaktů, reálná doporučení, znalosti a dovednosti, a mohou vytvářet silné stránky podniku,
- **lidské**, což představují pracovníci s určitými znalostmi, dovednostmi a postoji, které podnik získává prostřednictvím trhu práce pro nezbytný chod firmy, nebo dle osobních doporučení ze školy, dřívějších zaměstnání nebo společenských aktivit (Koráb et al. 2007, s. 53 - 55).

## 1.4 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí matice SWOT

Metoda SWOT je nejznámější a nejvíce používanou metodou při provádění analýzy prostředí. Zkratka SWOT pochází z anglického originálu a vyjadřuje metodu tzv. Silných stránek (Strengths - S), Slabých stránek (Weaknesses - W), Příležitostí (Opportunities - O) a Hrozeb (Treats - T). Název vychází z prvních písmen anglického překladu, a tato metoda může být zaměřena na analýzu vlastní společnosti nebo konkurence (Fotr, 2012, s. 39, 303). Tato metoda zaměřená na analýzu prostředí je zobrazena na obrázku č. 3.

**Silné a slabé stránky** představují interní faktory, které může podnik ovlivnit a kontrolovat, **hrozby a příležitosti** jsou externí vlivy, které nemůže podnik sám ovlivnit, ale chováním podniku na ně smí reagovat, např. situace na trhu práce, daňová politika státu, silná konkurence apod. (Koráb et al. 2007, s. 48).

**Silné stránky** - silnou stránkou je např. kvalifikovaný pracovník, kvalitní servis, zkušený management,

**Slabé stránky** - nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, cenová politika,

**Příležitosti** - mohou přinést výhody, je vhodné posouzení z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu,

**Hrozby** - lze posuzovat z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že mohou nastat (Srpová et al. 2011, s. 31).



**Obrázek 3: SWOT analýza**  
(Zdroj: SWOT analýza v Excelu, 2020)

SWOT analýza je typem strategické analýzy, která poskytuje podklady pro definování rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a cílů, dále rozboru a hodnocení současného stavu (vnitřního prostředí) a očekávaného vývoje (vnějšího prostředí). Její tvorbu je vhodné rozdělit do několika fází, které na sebe navazují a to příprava, identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, poslední fází je **tvorba matice SWOT** (Grasseová, 2013, s. 87 - 88).

SWOT analýza se zaměřuje na vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Ze seznamu možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je potřeba vybírat jen ty významné, které se uspořádají do tabulky a hledají se vzájemné vazby, které se zapisují do buněk matice „+“, pokud silná stránka dokáže využít příležitost nebo odvrátit hrozbu, „-“ jestliže je silná stránka omezena změnou v okolí, nebo slabá stránka bude ještě výraznější, a „0“ pokud neexistují žádné vazby (Srpková et al. 2011, s. 174).

#### **1.4.1 Hodnocení faktorů dle matice EFE a IFE**

**Matice EFE** je analytická technika, která navazuje na SWOT analýzu a hodnotí faktory externí analýzy z příležitostí a hrozeb, které ovlivňují strategický záměr podniku. Identifikované faktory jsou obvykle brány jako rizikové s kladným nebo záporným vlivem na záměr podniku (Fotr, 2012, s. 41).

**Postup tvorby matice EFE je následující:**

- vypracování tabulky externích faktorů, které ovlivňují záměr podniku,
- výběr stejného počtu, aby byla matice symetrická, např. 5 hrozeb a 5 příležitostí,
- každému faktoru je přiřazena váha v rozmezí 0,00 - 1,00 podle důležitosti k zajištění úspěšnosti, souhrn vah musí být **roven 1,00**,
- faktory se ohodnotí čtyřmi stupni vlivu, kde 1 je nízký vliv, 2 střední, 3 nadprůměrný a 4 nejvyšší, každý faktor se vynásobí vahou a stupněm vlivu, jehož výsledkem je vážené ohodnocení,
- součtem všech vážených ohodnocení se získá **celkové vážené ohodnocení**, které ukazuje celkovou citlivost strategického záměru na externí prostředí.

Toto ohodnocení podává informaci o tom, zda je vhodné se věnovat danému faktoru, nebo se spoléhat na trendy minulých období (Fotr, 2012, s. 42).

**Matice IFE** na rozdíl od matice EFE hodnotí faktory interní analýzy, a to silné a slabé stránky podniku. Cílem je zhodnotit kromě současného postavení firmy, i možnost realizace strategického záměru (Fotr, 2012, s. 43).

#### **Postup tvorby matice IFE:**

- vypracování tabulky interních faktorů, které ovlivňují záměr podniku,
- výběr stejného počtu, aby byla matice symetrická, např. 5 silných a 5 slabých stránek,
- každému faktoru je přiřazena váha v rozmezí 0,00 - 1,00 podle důležitosti pro konkurenceschopnost podniku, souhrn vah musí být **roven 1,00**,
- faktory se ohodnotí čtyřmi stupni vlivu, kde 1 je významná slabá stránka, 2 méně důležitá slabá stránka, 3 méně důležitá silná stránka a 4 významná silná stránka, každý faktor se vynásobí vahou a stupněm vlivu, jehož výsledkem je vážené ohodnocení,
- součtem všech vážených ohodnocení se získá **celkové vážené ohodnocení**, které ukazuje celkovou citlivost strategického záměru na interní prostředí.

Ohodnocení podává informaci o připravenosti podniku realizovat strategický záměr (Fotr, 2012, s. 44).

### **1.4.2 Vhodné strategie vstupu na trh pro začínající nebo malé firmy**

Úspěch společnosti je ovlivněn tím, jak je její majitel schopný formulovat a implementovat vhodnou strategii. Ta by měla být postavena na schopnostech a přednostech společnosti a zesilovat konkurenční výhodu. Důležité je reagovat na hrozby a potlačovat slabé stránky. K tomu je také potřeba sledovat svoji vizi, nalézat nové příležitosti. Strategie podniku musí rozeznat změny, předvídat je a využít pro své cíle (Srpová et al. 2011, s. 177).

#### **Kritéria hodnocení strategie**

K výběru nejvhodnější strategie je potřeba zvolit kritéria, která umožní výběr nejvhodnější varianty a jsou následující:

- **vhodnost** s využitím výsledků strategické situační analýzy ve vztahu mezi tržní situací, zdroji, schopnostmi firmy, a v souladu s firemní kulturou, z hlediska

výkonnosti firmy využití ukazatelů výnosnosti, např. rentability investic, aktiv nebo vlastního kapitálu,

- **přijatelnost**, která respektuje zájmové skupiny, zejména zaměstnance, manažery, akcionáře, zákazníky, obce, kraje, úřady a stát. Do úvahy je potřeba vzít faktor času ve vztahu ke změnám u zájmových skupin,
- **proveditelnost** dle dosažitelnosti zdrojů, schopnosti podniku, času, tzn. zda je zvolená varianta strategie realizovatelná (Srpková et al. 2011, s. 185 - 186).

### Porterovy konkurenční strategie

Podle Portera konkurenční strategie „vychází z názoru, že postavení firmy neurčuje množství silných a slabých stránek, ale jejich využití ve vztahu ke konkurenci. Konkurenční výhoda je jádrem každé strategie“ (Srpková et al. 2011, s. 179). Konkurenční strategie podle Portera je zobrazena níže na obrázku č. 4.

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Trh	Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)

Obrázek 4: Porterovy konkurenční strategie  
(Zdroj: Wiki, 2016)

### Konkurenční strategie jsou definovány tři:

- **vedoucího postavení v nízkých nákladech** - podmínkou je vyrábět co nejlevněji než konkurenti, s upřesněním materiálu, zaměřena na nenáročného zákazníka, podnik je chráněn před konkurencí, substituty, silnými dodavateli a odběrateli, mohou být však konkurencí napodobeni (Srpková et al. 2011, s. 180),



- **diferenciační** - je vhodná pro malé firmy, a je založena na kvalitě nejen z hlediska technických parametrů, ale i péče o nejlepší uspokojení potřeb zákazníka (Srpová et al. 2010, s. 229). Vyvíjí úsilí odlišit se od konkurence kvalitnějším produktem, tj. novým výrobkem, lepší technologií, službou, servisem aj. Tato strategie je dražší, protože vyžaduje investice do vědecko - technického rozvoje a marketingu. Chrání proti konkurentům, a je založena na věrnosti zákazníků. Strategie je úspěšná na schopnosti zákazníky přesvědčit o dokonalosti produktu. Velmi často se uplatňuje ve službách (Srpová et al. 2011, s. 180),
- **cílená** - je zaměřena na nízké náklady a na diferenciaci pro jeden segment na trhu podle typu zákazníků, geografie nebo segmentu výrokové řady. Diferenciace je založena na znalosti zákazníků. Úspěchu této strategie je docíleno mírou odlišnosti potřeb a chování lidí. Dražší je strategie diferenciaci, protože vyžaduje, jak již bylo zmíněno vědecko - technický rozvoj a marketing. Cílená strategie je nejlevnější s využitím menších zdrojů na obsluhu segmentu (Srpová et al. 2011, s. 180).

**Malé firmy využívají** v marketingové strategii zejména tyto strategie:

- **strategie kooperace** – je většinou u malých firem, kde nejsou vlastnosti tak silné, aby dosáhly individuální úspěch. Tato strategie umožňuje částečnou eliminaci bariér činností, kterými jsou finanční a lidské zdroje a vysoké náklady. Vazby mohou být mezi konkurenčními firmami, ale také u firem, které si nekonkurují,
- **strategie diferenciaci** – se zabývá kvalitou z hlediska zákazníka, cílem je odlišit se od konkurence tím, že firma nabídne něco jiného. Kvalitu je potřeba hodnotit nejenom na základě technických parametrů produktu, ale pochopit ji jako péči o co nejlepší uspokojení potřeb zákazníků,
- **strategie se zaměřením na tržní výklenek** – malé firmy by se měli zaměřit na segmenty, na které nebudou cílit velké firmy, protože jsou pro ně nezajímavé. Problémem strategie je nalézt odpovídající tržní segment, který je možné získat prostřednictvím marketingového průzkumu, kde je cílem identifikovat skupiny zákazníků a určit vhodné marketingové nástroje (Veber et al. 2012, s. 197 - 198).

## 1.5 Analýza rizik dle metody RIPRAN

Metoda RIPRAN je jednoduchá metoda pro analýzu rizik projektu, která byla navržena již dříve pro analýzu rizik projektů vývoje informačních a řídicích systémů. Tato metoda je zaměřena na analýzu rizik, kterou je nutné provést ještě před samotnou implementací (Ježková, 2013, s. 150).

**Analýza rizik metody RIPRAN je složena z těchto procesů:**

- **identifikace nebezpečí** - cílem je nalézt hrozby a scénáře, tedy děje, které nastanou v důsledku výskytu hrozeb. Vstupem je popis projektu, historická data o minulých projektech a prognózy vnějších a vnitřních vlivů. Výstupem je seznam hrozeb a scénářů (Ježková, 2013, s. 151),
- **kvantifikace rizik** - hodnotí pravděpodobnost hrozeb a scénářů, jejich dopad a vyhodnocení míry rizika. Hodnota pravděpodobnosti jednotlivých dvojic se uvede v procentech, dopad a hodnota rizika ve finančním vyjádření. Výsledná pravděpodobnost se vypočítá násobením pravděpodobnosti hrozeb a scénářů. Seznam hrozeb a scénářů včetně kvantifikace je znázorněn v následující tabulce č. 3. Hodnoty mohou být stanoveny dle stupnice, která je obsažena v tabulce č. 4 (Ježková, 2013, s. 153),
- **reakce na rizika** - výsledkem je příprava opatření, které snižuje nebo zcela vylučuje vliv rizik, popřípadě riziko akceptuje. Výstupem je seznam návrhů na snížení a plán, jak toho docílit (Ježková, 2013, s. 155).

**Tabulka 3: Identifikace nebezpečí metody RIPRAN**

Pořadové číslo dvojice	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby v %	Scénář	Pravděpodobnost scénáře v %	Výsledná pravděpodobnost v %	Dopad	Hodnota rizika
1.							
2.							

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková, 2013, s. 154)

**Tabulka 4: Stupnice hodnoty pravděpodobnosti hrozeb a scénářů metody RIPRAN**

Stupnice hodnoty pravděpodobnosti	v %
Nízká	pod 33 %
Střední	33 - 66 %
Vysoká	nad 66 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková, 2013, s. 154)

V tabulce č. 5 jsou uvedeny dopady na projekt, které mohou nastat a jsou rozděleny podle míry rizika a v tabulce č. 6 je znázorněno rozdělení tříd celkového rizika, kde VHR je vysoká hrozba rizika, SHR je střední hrozba rizika a NHR je nízká hrozba rizika.

**Tabulka 5: Třídy dopadu na projekt**

<b>Dopad na projekt</b>	
<b>Velký nepříznivý (VD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohrožení cíle projektu,</li> <li>• ohrožení termínu projektu,</li> <li>• překročení rozpočtu,</li> <li>• škoda přes 20 % z hodnoty projektu.</li> </ul>
<b>Střední nepříznivý (SD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohrožení termínu,</li> <li>• ohrožení nákladů dílčích činností,</li> <li>• škoda od 0,51 % do 19,5 % z hodnoty projektu.</li> </ul>
<b>Malý nepříznivý (MD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dopady v případě malého zásahu do plánu projektu,</li> <li>• škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu.</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková, 2013, s. 157)

**Tabulka 6: Třídy úrovně celkového rizika**

	<b>Velký nepříznivý dopad</b>	<b>Střední nepříznivý dopad</b>	<b>Nízký nepříznivý dopad</b>
<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	Hodnota rizika - VHR	Hodnota rizika - VHR	Hodnota rizika - SHR
<b>Střední pravděpodobnost</b>	Hodnota rizika - VHR	Hodnota rizika - SHR	Hodnota rizika - NHR
<b>Nízká pravděpodobnost</b>	Hodnota rizika - SHR	Hodnota rizika - NHR	Hodnota rizika - NHR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková, 2013, s. 158)

Na základě celkové hodnoty rizika se v poslední fázi vyhodnotí, jak moc je projekt rizikový a zda je možné jej zrealizovat. V případě vysokého rizika, které představuje 10 % hodnoty projektu je projekt nerealizovatelný, u střední hodnoty od 2 % do 5 % hodnoty projektu je potřeba vytvořit rizikový plán, a v případě nízké hodnoty pod 2 % hodnoty je riziko akceptovatelné (Ježková, 2013, s. 158).

## 1.6 Podnikatelský plán

**Podnikatelský záměr** je využíván nejen k řízení podniku, ale musí přesvědčit, že jeho založení a rozvoj je nadějný a předpokládá se návratnost investovaných finančních

prostředků. Cíle podniku by měly obsahovat základní výsledky a závěry, které vyplynuly ze zpracovaných studií, zejména:

- charakteristika výrobků nebo služeb, které tvoří náplň podnikatelského záměru, **co se tedy nabízí,**
- kde se budou nacházet **prostory k výrobě nebo poskytování služeb a skladování,**
- analýza trhu, **kde a komu budou výrobky nebo služby nabízeny,**
- **jakým způsobem budou nabízeny,**
- jak velké budou prostory, kde se bude vyrábět nebo poskytovat služba, **jaká technologie, materiál aj. budou použity,**
- jaké budou **provozní náklady,** s jakými výrobními faktory se bude záměr realizovat, např. materiál, energie, služby, počet pracovních míst atd.,
- **jaká bude ziskovost,** tzn. finanční přínos projektu,
- **riziko projektu,** kdo, co a kolik riskuje (Mlejnková, 2005, s. 54).

### 1.6.1 Obsah a struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který obsahuje **vnější a vnitřní faktory, které souvisí s podnikatelskou činností. Podnikatelský plán je prostředek,** který slouží k záměru podnikatele do budoucna a při jeho zpracování by měly být dodrženy určité zásady. Plán musí být logický, srozumitelný, uváženě stručný, pravdivý, reálný a respektovat rizika. Podnikatelský plán je nástrojem uvnitř firmy, který je k dispozici například pro zaměstnance, aby se seznámili se základními cíli firmy, a tím se posílila identita pracovníků. Slouží pro externí subjekty jako podklad v případě podnikatelské podpory, čímž se musí přesvědčit investor o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování je kapitál potřebný. Pokud je podnikatelský plán zpracován kvalitně, může přispět k získání požadovaného kapitálu (Veber et al. 2012, s. 95).

Pro podnikatelský plán není stanovena přesná struktura, co by měl plán obsahovat. Obvyklá struktura plánu obsahuje jednotlivé části, a to:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,

- analýza prostředí,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy (podpurná dokumentace), (Koráb et al. 2008, s. 56 - 58).

V následující části budou podrobně rozepsány jednotlivé části struktury podnikatelského plánu.

### **Titulní strana**

Představuje obsah podnikatelského plánu, který by měl obsahovat určité skutečnosti, a to název a sídlo společnosti, její popis, povahu podnikání, logo, jména podnikatelů a jejich kontakty a způsob financování. Titulní strana je základní koncepcí, kterou chce podnikatel rozvíjet (Koráb et al. 2008, s. 56).

Vzhledem k akademické části práce není titulní strana součástí návrhů.

### **Exekutivní souhrn**

Většinou se tato část zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, který bývá zpracován maximálně na dvě stránky. Na základě exekutivního souhrnu investor usuzuje, jestli má smysl zabývat se podnikatelským plánem jako celkem. V této části jsou zahrnuty podstatné informace o podnikatelském záměru, jaký má cíl, jak a kým bude realizován, kolik to bude stát, co to přinese investorovi (Koráb et al. 2007, s. 75).

V souhrnu se nachází:

- zakladatel s uvedením, proč bude záměr realizován,
- silné stránky zakládaného podniku,
- popis podnikatelského záměru,
- cílové skupiny zákazníků na trhu,
- zhodnocení manažerských a jiných dovedností, které mohou vést k úspěchu,

- shrnutí existujících a potřebných finančních prostředků (Koráb et al. 2007, s. 75).

S ohledem na akademickou práci je exekutivní souhrn součástí kapitoly Závěr v této práci.

### **Analýza prostředí**

Do analýzy trhu patří analýza konkurenčního prostředí, kde jsou uvedeni konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek a možnosti, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je potřebná analýza zákazníků na základě segmentace trhu (Koráb et al. 2008, s. 56).

Analýza trhu je popsána v kapitole 2.4 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE. Dále je trh popsán v analýze atraktivity oboru podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil v kapitole 2.3.

### **Popis podniku**

V této části plánu je uveden podrobný popis podniku, aby investor měl představu, o jaký podnik se jedná. Pokud je sestavena smysluplná vize pro společnost, doplní se o dlouhodobé strategické cíle. Důležitým prvkem je zmínit formu podnikání, produkty nebo služby, které podnik bude realizovat na trhu, jejímž prostřednictvím bude získávat zisk, dále umístění a organizační strukturu společnosti (Koráb et al. 2007, s. 77).

### **Provozní plán**

Provozní plán určuje, jakým způsobem bude zajištěno dodání zboží v požadovaném množství, čase a kvalitě. Jedná se o podrobný rozpis poskytovaných služeb, vazby na subdodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů (Koráb et al. 2007, s. 38). Součástí provozního plánu je plán lidských zdrojů, který zahrnuje postupy organizace, aby u všech činností měla správné lidi na správném místě. Mezi takové činnosti patří například plán potřeb počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace (Slavík, 2014, s. 116 - 117).

## **Marketingový plán**

Tato část plánu je považována za jednu z nejdůležitějších pro zajištění úspěchu nového podniku a určuje, jak budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Dále se uvádí odhad objemu produkce, popř. služeb, a odhad rentability podniku (Koráb et al. 2008, s. 57).

## **Marketingový mix**

Marketingová strategie se zabývá řešením tří okruhů, a to:

- výběrem cílového trhu,
- určením tržní pozice služby,
- rozhodnutím o marketingovém mixu.

Marketingový mix zahrnuje čtyři hlavní nástroje, označované jako 4P, a skládá se z **produktu, ceny, distribuce a propagace** (Srpová et al. 2011, s. 22 - 23).

### **Produkt**

Jedná se o produkty, které jsou nabízeny na trhu. Produkt je označován za jádro marketingu, a představuje motivaci kupujícího ke koupi. V rámci produktu se mohou vyskytovat určité faktory, které je potřeba brát do úvahy. Příkladem může být balení a vzhled produktu, kvalita surovin, doplňkové služby jako je zajištění rozvozu (Srpová et al. 2011, s. 49).

### **Cena**

Z nejdůležitějších nástrojů 4P je cena, které je potřeba věnovat velkou pozornost. Stanovení ceny je pro podnik důležitým prvkem, dle kterého se vytváří příjmy podniku. Při špatném nastavení ceny může dojít k tomu, že podnik nebude dosahovat zisku. Stanovením ceny je určena pozice spotřebitelů, která ovlivňuje jejich nákupní rozhodování a také určuje svoji konkurenční pozici. Při tvorbě cen je stanovena cenová politika, která vychází z cílů podniku.

### **Mezi cíle cenové politiky patří:**

- **orientace na přežití** – se týká politiky, kterou si firma zvolí v případě, že odolává velkému počtu konkurentů, nebo pokud má k dispozici velké množství zásob. Cena je nižší než úroveň nákladů a neobsahuje zisk,

- **orientace na maximalizaci zisku** – vyplývá z odhadu poptávky, a cena se stanoví tak, aby podnik dosahoval maximálního zisku,
- **orientace na co největší podíl na trhu** – se používá u firem, které mají největší tržní podíl, dosahují nejnižších nákladů a dlouhodobě nejvyššího zisku. Cena se stanovuje na základě rozboru konkurenčních cen, kdy cena je stejná nebo nižší než cena konkurence (Srpová et al. 2011, s. 24 - 25).

## **Distribuce**

Distribuce může probíhat několika způsoby, lze ji rozčlenit na prodej ke konečnému spotřebiteli nebo na využití zprostředkovatele. Oba způsoby mají své výhody a nevýhody, které musí podnik brát v úvahu. Výhodami využití zprostředkovatele jsou znalosti a kontakty zprostředkovatele, snížené náklady na distribuci. Nevýhodami mohou být ztráta kontaktu s trhem, menší kontrola nad prezentací produktu konečnému zákazníkovi a menší příjem z prodané hodnoty (Koráb et al. 2008, s. 56).

## **Propagace**

Posledním nástrojem marketingového mixu 4P je propagace, někdy označována jako marketingová komunikace. Prostřednictvím vybrané politiky je snahou splnění cílů, tzn. poskytovat informace o existenci produktu a jeho vlastnostech a vytvářet pozitivní postup u spotřebitelů. Mezi složky patří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing (Srpová et al. 2011, s. 27).

## **Organizační plán**

Organizační plán popisuje formu podniku, která je pro podnikatele nejvhodnější, tedy zda se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu, a v případě obchodní korporace uvést informace o managementu a údaje o obchodních podílech (Koráb et al. 2008, s. 58).

Rovněž je důležité podat informaci, jak bude společnost řízena, a popsat organizační strukturu. Dále může být uveden popis strategických cílů společnosti, jednotlivých úseků nebo oddělení, popis pracovních míst a životopisy klíčových pracovníků (Beránek a Kotek, 2003, s. 99).



V případě nové společnosti je vhodné uvést dvě organizační schémata, jedno pro období rozběhu a druhé pro období, kdy budou důležité funkce obsazeny (Veber et al. 2012, s. 100).

**Organizační schéma** podává jasné vyjádření podnikatele o tom, co se očekává od členů podniku a je možné jej rozdělit do pěti částí:

- **organizační struktura** uvádí pracovní zařazení členů podniku, vazby a vztahy mezi nimi,
- **metody plánování, měření a hodnocení** s uvedením cílů a záměrů podniku důležité pro existenci podniku,
- **metody odměňování** s jasným uvedením systému odměňování, který podporuje kariérní růst,
- **kritéria výběru** pro výběr lidí na jednotlivé pozice,
- **školení** se stanoveným plánem školení v zaměstnání a mimo něj pro členy podniku (Koráb et al. 2008, s. 71).

### **Hodnocení rizik**

Analýza rizika umožňuje opatření, které bude nutné realizovat, pokud nějaká riziková situace nastane. Prostřednictvím analýzy lze vytvořit preventivní opatření, která vedou ke snížení rizik (Srpová et al. 2010, s. 66). Největší riziko může nastat ze strany konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu. Podnikatel musí tyto rizika analyzovat a připravit vhodnou strategii v případě, že se některé riziko objeví (Koráb et al. 2008, s. 58).

Analýza rizik je zpracována pomocí metody RIPRAN v návrhové části v samostatné kapitole 3.7 Hodnocení rizik.

### **Operační plán**

Dalším krokem pro sestavení plánu je časový harmonogram, který představuje realizační projektový plán. Stanovuje kroky a aktivity, které hodlá firma uskutečnit, a termíny k dosažení milníků. K tomu se může využít Ganttův diagram, kdy začátky a konce se označují jako mezníky a jsou vyznačené úsečkami, kde je jasné, kdy má práce začínat, jak dlouho trvá a kdy má být ukončena (Srpová et al. 2011, s. 27).

Diagramy slouží k zachycení velkého počtu informací, které jsou potřebné pro řízení projektu (Svozilová, 2006, s. 133). Ganttovy diagramy jsou v dnešní době velmi používané, protože se vyznačují svou jednoduchostí a snadnou tvorbou (Svozilová, 2006, s. 134).

Časový harmonogram znázorněný pomocí Ganttova digramu je uveden v návrhové části v kapitole 3.8 Časový harmonogram realizace.

### **Finanční plán**

Finanční plán přeměňuje předchozí činnosti plánu do číselné podoby, je důležitou součástí podnikatelského plánu a ukazuje jeho reálnost. Výstupem finančního plánu je plán majetku a zdrojů, tedy zahajovací rozvaha, plán nákladů a výnosů a plán peněžních toků. Plánovací období je do doby vykazování zisku, splácení úvěru nebo životnosti investice (Srpková et al. 2010, s. 65).

Výpočet bodu zvratu je uveden ve vzorci č. 1, kde  $q$  je množství vyrobených a prodaných výrobků,  $F$  jsou fixní náklady,  $p - b$  je rozdíl mezi cenou výrobku za jednotku a variabilními náklady na jednotku.

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b}$$

**Vzorec 1: Výpočet bodu zvratu**  
(Zdroj: Synek et al. 2011, s. 137)

Finanční plán je zpracován v návrhové části v kapitole 3.6 a je sestaven v pesimistické, optimistické a realistické variantě na období tří let. Využito je vlastní a cizí financování. Určení bodu zvratu je v kapitole 3.6.8.

### **Přílohy**

Obvykle se zde nachází materiály, které není nutné zařadit do samotného textu, ale měl by obsahovat odkazy na ně. Příkladem může být korespondence s dodavateli nebo informace z primárního výzkumu (Koráb et al. 2008, s. 58).

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Tato kapitola se zabývá analýzou současné situace a ověřuje myšlenku podnikání prostřednictvím modelu Lean Canvas. Nejprve je proveden vlastní marketingový průzkum potenciálních zákazníků. Následně je použita analýza vnějšího prostředí SLEPTE, k analýze oborového prostředí je využit Porterův model pěti sil. Poslední částí této kapitoly je analýza vlastních zdrojů a schopností. Na základě výsledků z uvedených analýz je sestavena SWOT matice, která směřuje ke zvolení správné strategie pro vstup na trh.

### **2.1 Model Lean Canvas**

Pro ověření myšlenky provozu stravovacího zařízení s možností rozvozu je využit nástroj Lean Canvas, který je znázorněn na obrázku č. 5. Stručný popis myšlenek je podrobněji rozepsán níže. Myšlenky jsou validovány na jednotlivé skupiny potenciálních zákazníků provedením kvalitativního výzkumu.

#### **Problém**

V obci převážně u seniorů je častější to, že jsou osamoceni nebo nezvládají si sami uvařit, proto pro ně nabídka obědů s rozvozem může být výhodná. Pracující občané jak místní, tak z okolí do 10 km jsou doma často časově vytíženi a nemají dostatečný čas na přípravu snídaní či obědů. Rovněž rodiče musí pro své děti a žáky zajistit stravování, protože většina z nich je pracující. Problémem v obci je nedostatečná kapacita jídelny pro děti a žáky v mateřské a základní škole.

#### **Zákaznické segmenty**

Prvotními zákazníky jsou rodiče, kteří jsou obvykle časově vytíženi, většina chodí do zaměstnání, a potřebují zajistit svým dětem stravu v nejbližším stravovacím zařízení.

Dalšími zákazníky jsou pracující, kteří se ráno nestíhají nasnídat a měli by zájem nejen o snídani ale i obědy. Místní občané, především senioři, kteří jsou osamoceni a mají zdravotní problémy, by rozvoz obědů určitě uvítali, i po stránce zdravého a pestrého jídelníčku. Dále jsou to zákazníci z okolí, především pracující, a z místní mateřské a základní školy, jejichž časová vytíženost je u jejich povolání zřejmá.

## **Unikátní hodnota**

Dodání obědů domů nebo do zaměstnání může přilákat zákazníky z důvodu časového vytížení nebo nedostatečné schopnosti uvařit, například u starších občanů. Pro zákazníky budou zajištěny snídaně a obědy z čerstvých a kvalitních surovin. Provozovna je v centru obce v blízkosti zákazníků a díky tomu tak bude doručení jídla během několika minut, protože v obci nedochází k žádným dopravním kalamitám.

## **Řešení**

Řešením je prodej snídaní a obědů pro zákazníky, kteří nemají čas na přípravu těchto jídel a mohou jim být doručena domů nebo na pracoviště. U zákazníků mimo obec pak zajištění rozvozu jídla do vzdálenosti 10 km. Podnik by mohl rovněž zajistit prostor ke stravování pro děti a učitele ze základní školy, a mateřská škola, která je vzdálenější od provozovny by mohla pro děti a učitele využít rozvoz jídel.

## **Kanály**

Zákazníci budou osloveni umístěním reklamy na sociálních sítích, a to zveřejněním informace, že se v obci bude nacházet nové stravovací zařízení s možností rozvozu do okolí vzdáleného 10 km. Jiný způsob informace pro ty, kteří nemají internet, může být formou letáku, umístěný např. u zastávky hromadné dopravy nebo v místní prodejně potravin po dohodě s vedením. Sociální sítě se v dnešní době často využívají, protože se zde pohybuje velké množství lidí a může přilákat více potenciálních zákazníků. Nabídka obědů bude zveřejněna na webových stránkách společnosti, sociálních sítích a vyvěšena v okolí podniku pro občany, kteří nemají možnost internetového připojení.

## **Toky příjmů**

Prodejní cena snídaní by se pohybovala do 70 Kč a obědy kolem 120 Kč. Součástí ceny bude rozvoz po obci a do okolí 10 km. Cena bude stanovena tak, aby podnik dosahoval zisku a byla vyšší než náklady, za které bude jídlo uvařeno a dovezeno, a zároveň splňovala požadavky zákazníků.

## **Struktura nákladů**

Nejvýznamnější položkou jsou náklady na provoz, a to energie, voda, plyn, mobilní a internetové služby a webové stránky. Dalšími náklady jsou ty, které jsou spojeny

s rozvozem. Nákladem je také čas strávený nad tvorbou týdenního menu snídaní a obědů.

Provozní náklady, zejména za elektřinu, plyn, vodu a stočné, telekomunikační, počítačové a internetové služby jsou hrazeny formou měsíčních záloh. V případě objednávek přes internet je potřeba zřídit internetovou službu alespoň s rychlostí 300/300 Mb/s a výhodný mobilní tarif u objednávek pomocí telefonu.

V tabulce č. 7 jsou vyčísleny počáteční náklady při podnikání.

**Tabulka 7: Počáteční náklady**

Náklad	Cena za měsíc v Kč
Elektřina	2 300
Plyn	1 000
Voda + stočné	1 000
Internet	1 000
Telefon	1 000
Webové stránky	249

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V návrhové části v kapitole 3.6 Finanční plán jsou řešeny další náklady, které souvisí s podnikáním. Zejména náklady na likvidaci odpadu, administrativní činnost, nákup materiálu a potravin, pořízení majetku, drobné opravy a údržba majetku, revizní služby a služby v oblasti bezpečnosti práce.

### **Klíčové metriky**

Pro podnik budou úspěchem kladné reference od zákazníků na základě jejich spokojenosti. Díky spokojeným zákazníkům je možnost přilákat nové zákazníky. Klíčovou metrikou bude přehled o počtu návštěv webových stránek, počtu registrovaných uživatelů, případně počet sledujících na sociálních sítích, na Instagramu nebo Facebooku, a počet objednávek za měsíc.

### **Nespravedlivá výhoda**

Výhodou může být známost s potenciálními zákazníky, protože majitelka bydlí v obci a řada osob, se kterými se zná, může podnik navštívit.

## Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru  
Online kurz zdarma na [www.leancanvas.cz](http://www.leancanvas.cz)

Projekt:  
provoz stravovacího zařízení včetně  
rozvozu

Autor:  
Iva Kachyňová

Datum: 2021

Verze #:

<b>Problém</b> <small>Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osamocení senioři</li> <li>- časová vytíženost pracujících pro přípravu jídel</li> <li>- nedostatečná kapacita jídelny v mateřské a základní škole</li> </ul>	<b>Řešení</b> <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výroba a prodej snídaní a obědů pro zákazníky včetně rozvozu</li> <li>- zajištění prostoru stravování pro děti</li> </ul>	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> <small>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- provozovna ve středu obce</li> <li>- snídaně a obědy z čerstvých surovin</li> <li>- možnost rozvozu pro zákazníky</li> </ul>	<b>Neférová výhoda</b> <small>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- známost s potenciálními zákazníky ze strany majitelky</li> </ul>	<b>Zákazníci</b> <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zákazníci, kteří jsou místní občané a zákazníci, kteří pochází z okolí do 10 km</li> <li>- mateřská a základní škola</li> </ul>
<b>Existující alternativy</b> <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nákup rozpečeného pečiva v prodejně potravin</li> </ul>	<b>Indikátory</b> <small>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (ekvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kladné reference zákazníků</li> <li>- přilákání nových zákazníků na základě doporučení</li> <li>- počet objednávek za měsíc, počet sledujících a návštěv webových stránek</li> </ul>	<b>Srozumitelný opis</b> <small>Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snídaně a obědy z čerstvých a kvalitních surovin</li> </ul>	<b>Cesty k zákazníkům</b> <small>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální rozhovory</li> <li>- reklama na sociálních sítích nebo formou letáku</li> <li>- nabídka zveřejněná na webových stránkách, v okolí podniku a na sociálních sítích</li> </ul>	<b>První vlaštovky</b> <small>S kým můžete začít nejdříve?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rodiče, využití zejména u svých dětí</li> <li>- pracující, kteří nemají čas na přípravu snídaní nebo obědů</li> </ul>
<b>Struktura nákladů</b> <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- náklady na provoz - energie, voda, plyn, mobilní a internetové služby a webové stránky</li> <li>- čas strávený nad sestavením týdenního menu snídaní a obědů</li> </ul>		<b>Cenový model</b> <small>Jak naocení vaše řešení problému?</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodejní cena snídaní do 70 Kč a obědy do 120 Kč</li> <li>- cena bude zahrnovat rozvoz v obci a do 10 km</li> </ul>		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licenci CC BY-SA 3.0. Google Draw vytvořil Lucas Cervera. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

**Obrázek 5: Myšlenky zachycené prostřednictvím modelu Lean Canvas**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lean Startup)

## **2.2 Marketingový průzkum u potenciálních zákazníků**

Hlavním cílem kvalitativního průzkumu je zjistit, jaký postoj mají potenciální zákazníci k přípravě snídaní a obědů v obci Moravský Žižkov s možností rozvozu do okolí 10 km a jaký typ nabídky jídla preferují. Odpovědi budoucích zákazníků jsou dílčím zjištěním, které jsou podkladem k tvorbě marketingového mixu.

Centrální výzkumná otázka: „**Jak vnímají potenciální zákazníci možnost stravování v obci Moravský Žižkov, a jaké mají preference ve vybraných oblastech na produkty, cenu a propagaci, s ohledem na využití rozvozu?**“

### **Metodologie výzkumu**

Pro potřeby tohoto výzkumu je zvolen kvalitativní přístup, tedy technika částečně strukturovaného individuálního hloubkového rozhovoru s otevřenými otázkami. Zvolila jsem 6 zájmových skupin, které mohou být potenciálními zákazníky. Těmito skupinami jsou rodiče, pracující, místní občané, zákazníci z okolí, mateřská a základní škola. Rozhovory měly být provedeny osobním setkáním. Z důvodu nepříznivé situace vyvolané pandemií COVID-19, jsem byla s účastníky domluvena na zaslání otázek rozhovoru prostřednictvím e-mailu. Otázky k individuálnímu rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 1.

Odpovědi účastníků jsou zaznamenány doslovnou transkripcí. Pro potřeby interpretace výsledků výzkumu je na extrahování dat z přepisů rozhovorů použito otevřené kódování, které označuje klíčové slovo, v tomto případě nejdůležitější faktory při rozhodnutí, zda vybrané zájmové skupiny mají zájem o nabídku produktů včetně rozvozu.

### **2.2.1 Analýza a výsledky výzkumu**

Shrnující protokol, který je popsán v tabulce č. 8 a č. 9, zahrnuje celkové výsledky z provedeného průzkumu prostřednictvím individuálních rozhovorů jednotlivých zájmových skupin.

**Tabulka 8: Výsledky výzkumu část první (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Rodiče</b>	<b>Pracující</b>	<b>Místní občané</b>
Stravovací návyky	snídaně spíše doma, příprava snídaně doma, v zaměstnání snídám, protože nestíhám, snídaně v práci podle času, snídaně doma v klidu, lenost chystat si ráno snídání, snídám ve škole, místo snídání spíše svačinky pro děti, obědy v práci.	příprava snídaně doma, snídám doma, nekupuji snídání v obchodě, snídaně v zaměstnání, o víkendech doma, hned ráno nemám chuť na jídlo a ani nemám čas na přípravu snídání, nakupuji cestou do práce a snídám v práci.	příprava snídání doma, nákup snídaně cestou do práce, snídaně v zaměstnání.
Zájem o produkt	snídaně (svačinky) celozrnné pečivo, pomazánky z kvalitních surovin, ovocné a zeleninové mísy, jogurty s ovocem, müsli, kaši z ovesných vloček, oběd - zeleninové saláty, polévky a hlavně menu bohaté na bílkoviny a sacharidy, vlákniny, luštěniny, sladké menu, zeleninová obloha, spíše zájem o obědy, jídla bez masa, tradiční česká jídla, ale i zahraniční inspirace, zdravější rozmanitě a pestré jídlo, výběr alespoň ze 4 - 6 druhů jídel, sladké a slané, alergie - ananas, jablka, citrusové plody, omezit lepek.	na snídání studenou kuchyní, výběr salátů ovocné i zeleninové, moučníky, spíše zájem o obědy, snídaně o víkendu ke zpestření dne, snídaně i oběd sladké i slané, ale zdravé jídlo z kvalitních a čerstvých surovin, snídání raději teplou, pestrou a vydatnou s obsahem vláknin, bílkovin, polysacharidů, čerstvé ovoce a zeleninu, pomazánky, saláty, cereálie, výběr z 2 - 4 jídel, bez alergie.	jídlo z kvalitních surovin, snídaně s tmavým pečivem, různé druhy pomazánek a sýrů, bagety, tousty, vejce, ovoce, obědy s převahou těstovin, luštěnin, rýže, zeleniny, ryb, masa, dezerty, sladké menu, saláty, výběr z 2 - 4 druhů jídel, alergie - ostrá jídla, majonéza, spíše zájem o obědy.
Cena	cena snídaně (svačinky) do 60 Kč nebo 80 - 90 Kč i s rozvozem, cena obědu 120 Kč až 150 Kč včetně rozvozu, nejvýše do 200 Kč a rozvoz již zdarma.	cena obědů 100 - 150 Kč včetně rozvozu.	snídaně do 50 Kč včetně rozvozu, obědy do 120 Kč včetně rozvozu.
Rozvoz	rozvoz jídla domů by bylo dobré řešení, rozvoz v případě nemoci domů, rozvoz snídaně mezi 6 - 9 hodinou, oběd mezi 11 - 13 hodinou, obědy do zaměstnání by bylo velkou výhodou z hlediska času.	rozvoz jídla domů i do zaměstnání, rozvoz domů vzhledem k pracovní vytíženosti, rozvoz snídaně mezi 7 - 9 hodinou, oběd mezi 11 - 13 hodinou.	rozvoz domů, rozvoz na pracoviště, rozvoz snídaně mezi 7 - 9 hodinou, oběd mezi 11:30 až 13 hodinou.
Propagace	sociální sítě Facebook, Instagram, Messenger, Twitter, webové stránky, vytištěný jídelní lístek v provozovně.	sociální sítě Facebook, Whatsapp, Messenger, Instagram, webové stránky, zasílání na e-mail.	sociální sítě, webové stránky, vytištěný jídelní lístek v provozovně.
Procesy	objednávkový systém dle formuláře je nejpřehlednější, jakákoliv varianta, výjimečně telefonem, platba platební kartou, méně častá platba v hotovosti.	objednávka telefonem, objednávkový systém formou jednoduchého formuláře, platba platební kartou.	objednávkový systém formou jednoduchého formuláře, objednávka přes webové stránky nebo telefonem, platba v hotovosti nebo platební kartou.



**Tabulka 9: Výsledku výzkumu část druhá (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Zákazníci z okolí</b>	<b>Mateřská škola</b>	<b>Základní škola</b>
Stravovací návyky	příprava snídaně doma a doma i snídám, snídám v práci, ráno na přípravu nemám čas, proto si ji připravuji den předem večer, příležitostně snídáně koupená v obchodě.	příprava snídaní doma, snídáně v zaměstnání, nesnídám vůbec, obědy v zaměstnání.	nesnídám vůbec, nemám moc času na snídání, snídáně dle času, doma nebo v práci.
Zájem o produkt	snídáně z kvalitních surovin, zdravou stravu, občas formou breakfast, ke snídání pomazánky, bagety, ovocné i zeleninové snídáně ne, teplá i studená kuchyně, v zimním období teplou snídání jako je ovesná kaše, lívance, preferuji zeleninu, maso, ryby, luštěniny, kvalitní jídlo za vyšší ceny s větším výběrem jídel, výběr 3 - 5 jídel sladké, slané, střídavě ovocné nebo zeleninové saláty, bezmasé jídla, alergie - mořské plody, špenát.	ke snídání studenou kuchyní, pomazánky, celozrnné pečivo, zelenina, zakysané výrobky, kvalitní suroviny, zdravá a pestrá nabídka, výběr alespoň z 3 jídel - masový chod, bezmasý, zeleninový, alergie - mléko.	výběr alespoň ze dvou jídel slané i sladké, jídlo z kvalitních potravin, oběd i formou salátů, ovoce, zeleniny, fresh nápoje, osobní odběr obědů i svačinky, místo snídáně spíše svačinky, v nabídce slané i sladké jídlo, výběr snídaní z 2 - 3 jídel studené i teplé kuchyně, vegetariánské, zdravé a pestré jídlo, výběr z 3 - 4 jídel u obědů, bez alergie.
Cena	cena do 120 Kč včetně rozvozu, snídáně do 100 Kč, oběd do 200 Kč včetně rozvozu.	snídáně 30 - 50 Kč, oběd 100 - 150 Kč včetně rozvozu.	nemám představu, snídáně (svačinky) do 60 Kč i s rozvozem, obědy do 130 Kč s rozvozem.
Rozvoz	určitě obědy i s rozvozem, obědy s rozvozem příležitostně, rozvoz spíše pro starší a osamělé lidi, popřípadě matky na mateřské.	rozvoz pro seniory a osamělé zákazníky, snídáně mezi 6 - 8 hodinou, obědy od 11 do 13 hodin.	rozvoz spíše pro starší občany, snídáně 7:00 hodin (svačinky mezi 9:00 až 9:30 hodinou), rozvoz obědů mezi 11:30 až 13:00 hodinou.
Propagace	nevyužívám sociální sítě, webové stránky, sociální sítě Facebook, e-mail, Instagram.	sociální sítě Facebook, Instagram, webové stránky.	sociální sítě Facebook, Instagram.
Procesy	objednávka jednoduchým formulářem, telefonem, platba platební kartou.	objednávky dle objednávkového systému, na webových stránkách nebo telefonem, platba kartou nebo v hotovosti.	objednávky dle objednávkového systému, jednoduchý formulář na stránkách společnosti, platba platební kartou.

## 2.2.2 Tematická analýza průzkumu dle participantů a oblastí

### Stravovací návyky

Nejdříve bylo u účastníků zjišťováno, jak se staví k možnosti stravování formou snídání a obědů v obci. Účastníkům rozhovoru byla položena **otázka, zda mají ráno čas na přípravu snídání**. Účastníků, kteří si snídání připravují doma je více, a méně těch, kteří na přípravu nemají čas nebo nesnídají, či se jim snídání nechce připravovat.

*„Ráno si většinou doma chystám něco rychlého, co si pak sním v zaměstnání, málokdy si něco ráno kupuji.“ (Rodiče 4)*

*„Mám až moc času, jen se mi nechce chystat.“ (Místní 7)*

*„Snídání si připravujeme doma, než jdeme do zaměstnání.“ (Rodiče 8)*

*„Snídání je pro mě základ dne, takže si na ni každé ráno vyhradím čas.“ (Rodiče 9)*

*„Ráda si pospím, takže ráno pak spěchám do práce a na přípravu snídání čas nemám. Obvykle si něco kupuji po cestě do práce v prodejně jednoty. Ale není moc velký výběr. Je to pořád skoro to stejné.“ (Pracující 10)*

*„Asi jako u většiny lidí je moje ráno hektické a podle toho vypadá i moje snídání. Snažím se nasnídat doma, ale jsou to jenom rychlovky. Často mi nezbude než si vybrat z nabídky v obchodě cestou do zaměstnání.“ (Pracující 11)*

*„Já na přípravu snídání čas mám, vstanu kvůli tomu i dříve, abych si snídání připravila.“ (Pracující 12)*

*„Ano, mám dostatek času. Případně záchrana je právě nákup v obchodě, nebo až v práci automat, firemní kantýna.“ (Z okolí 15)*

*„Ráno na přípravu snídání nemám čas, proto si snídání chystám večer, den předem.“ (Z okolí 16)*

*„Ráno nesnídám.“ (MŠ 19)*

*„Většinou nesnídám, pouze piji čaj, kávu v zaměstnání.“ (ZŠ 20)*

*„Podle toho, jak stíhám časově kvůli práci.“ (ZŠ 21)*

Na otázku, **zda snídají doma nebo v zaměstnání, pokud to zaměstnavatel dovolí**, bylo zjištěno, že asi polovina dotázaných má možnost se nasnídat na pracovišti.

*„Snídám výhradně v zaměstnání.“ (Rodiče 4)*

*„Snídám buď v práci, někdy vůbec, podle toho, jak je čas v práci.“ (Rodiče 6)*

*„Ráno si nepřipravuji snídani, takže doma nejím a snídám v práci. Nemám s tím žádný problém.“ (Pracující 10)*

*„Snídaně dle času někdy doma, jindy až v práci.“ (Pracující 11)*

*„Snídám o víkendech doma a v pracovní dny většinou v zaměstnání při práci.“ (Pracující 13)*

*„Snídám, jakmile dorazím do práce, kde mám zhruba 3/4 hodiny čas.“ (Z okolí 16)*

*„Snídám zpravidla doma, pokud však časově nestíhám, pak v práci.“ (ZŠ 21)*

*„Snídám spíše v zaměstnání, nemám s tím problém.“ (ZŠ 22)*

### **Zájem o produkt**

Myšlenka **nabídky snídání v obci** není pro můj podnikatelský záměr velmi příznivá a dotazovaní se spíše přiklání jen k nabídce obědů, pro snídání jsou spíše účastníci ze zájmové skupiny pracujících. Z řad rodičů nebo základní školy by místo snídání byl spíše zájem o svačinku v době přestávky.

*„Nevím, určitě o obědy by snad zájem byl, o snídání asi ne.“ (Místní 2)*

*„Využívala bych hlavně možnosti obědů, ale určitě bych někdy využila i nabídky snídání. Vhodné by to možná bylo pro děti jako svačinka ve škole.“ (Rodiče 4)*

*„Z mého pohledu by bylo zavedení snídání zbytečné, jelikož upřednostňuji snídání v klidu domova.“ (Rodiče 9)*

*„Určitě bych to uvítala, jak snídání, tak i obědy. V obci není moc velká možnost, kde se stravovat. Je tu pouze jeden obchod a restaurace.“ (Pracující 10)*

*„Myslím, že to je vítaná nabídka. Co se mě týče, určitě bych ji využila. Bylo by fajn, kdyby byly v nabídce i svačinky ve formě různých salátů zeleninových či ovocných apod.“ (Pracující 11)*

*„Určitě bych snídání uvítala, třeba v sobotu nebo v neděli by to byl příjemný začátek dne.“ (Pracující 12)*

*„Myslím, že nabídka snídání je v naší obci důležitá, když je spojená s ubytováním, jinak není příliš časté chození do restaurace na snídání, bez toho, aniž by daný člověk v objektu spal.“ (Pracující 13)*

*„Snídaně bych nevyužila, naopak obědy ano.“ (Z okolí 14)*

*„Nejsem si jistá, zda by snídání našla využití. Myslím si, že hodně lidí brzy vstává do práce, není příliš času nazbyt ještě někam zajít na snídání. Oběd se mi jeví jako*

*reálná věc, většina obcí má nějakou možnost denního stravování mimo domov, jídelny atd.*“ (Z okolí 15)

*„Nemám zkušenosti s tímto druhem stravování, ale z pohledu školních dětí by asi zájem o snídani nebyl. Nevidím v tom přínos. Spíše pak možnost svačinky v době velké přestávky.“* (ZŠ 20)

*„Využila bych obědy i snídani, a také bych možná koupila i svačinku, což by bylo dobré třeba i pro děti základní školy, které by to měly do provozovny kousek od školy.“* (ZŠ 22)

Dále byla účastníkům položena otázka představy o snídani a obědech, co preferují. Většina se vyjádřila ke snídani jak teplé, tak studené, a nabídka snídani i obědů především **zdravého charakteru z kvalitních surovin**.

*„Určitě by měla být zdravá jídla z kvalitních surovin. Jen aby byly dostupné i finančně.“* (Místní 2)

*„Ideální by bylo zdravé jídlo z kvalitních surovin za rozumnou cenu. Mám ráda lehčí bezmasé obědy, ale určitě bych si občas dopřála i variantu s masem.“* (Rodiče 4)

*„Snídani i oběd uvitáme určitě z kvalitních surovin jako je maso, uzeniny, pečivo i zelenina. Preferujeme tradiční česká jídla.“* (Rodiče 8)

*„Určitě by mělo být jídlo z kvalitních a čerstvých potravin, a mělo by zahrnovat dostatek ovoce a zeleniny, cereálie atd.“* (Pracující 10)

*„Samozřejmě z kvalitních surovin a obojí, jak snídani, tak i obědy, by měly obsahovat vše, co tělo potřebuje jako denní přísun živin a vitamínů. To jsou vlákniny, bílkoviny, tuky a polysacharidy, čerstvé ovoce a zeleninu.“* (Pracující 11)

*„Preferovala bych kvalitu za vyšší cenu, ale bylo by dobré nabídnout více „trid“ kvality pro širší klientelu.“* (Z okolí 15)

*„Určitě preferuji zdravé jídlo z kvalitních potravin.“* (ZŠ 20)

*„Určitě jídlo z kvalitních surovin, i když bude určitě dražší cena.“* (ZŠ 21)

Na otázku složení snídani a obědů, co by mělo zahrnovat, zda je zájem o slané i sladké jídlo, a z kolika druhů jídel by si chtěli vybírat, bylo zastoupení **celozrnného pečiva, pomazánek, ovocné kaše, ovoce, zeleniny, vajíčka, luštěniny, zdravější bagety a tousty, saláty, ryby a další**. Výběr jak sladkého i slané, a alespoň ze 2 - 6 druhů jídel.

*„Ke snídani pečivo, teplé nápoje, džusy, ovoce, zelenina. Na oběd maso, přílohy jako brambory, těstoviny, zeleninové saláty.“ (Místní 2)*

*„Preferuji lehčí snídane, nejčastěji snídám jogurt s ovocem a müsli nebo vločkovou kaši. Kdybych využila nabídku snídání od stravovacího zařízení, uvítala bych slanou i sladkou variantu. Co se obědů týče, dávám na 90 % přednost slané variantě.“ (Rodiče 4)*

*„Zájem bych měla o všechny varianty. Mám ráda pestrost a postupně ochutnávám všechny možnosti, teplé i studené, slané varianty, ale i ovocné saláty, jogurty či koláčky. Totéž bych očekávala i od stravovacího zařízení.“ (Rodiče 4)*

*„Minimálně 4 možnosti, z nichž alespoň 1 by byla bezmasá a maximálně 1 sladká. Sladká varianta nemusí být v nabídce vždy. Také bych se rozhodovala, zda polévku, nebo salát, pokud by to bylo součástí ceny. Saláty mám ráda, takže výběr z více možností by potěšil, naopak polévku bych si někdy dala raději samostatně, jako hlavní chod.“ (Rodiče 4)*

*„Preferuji na snídani studenou kuchyni. Dopřávám si celozrnné pečivo, pomazánky z dobrých surovin a zeleninu. Zeleninové saláty si dávám na oběd.“ (Rodiče 5)*

*„Snídani si představuji v podobě ovocných nebo zeleninových mís, celozrnné pečivo a různé druhy pomazánek, jako vaječná, z nivy, tvarůžková, medová. Obědy by měly zahrnovat polévku a hlavní chod. Oba chody by měly být bohaté na bílkoviny, sacharidy a měly by zahrnovat i zeleninovou oblohu. Polévky zeleninové, luštěninové i vývary. Obědy by mohly být i sladké.“ (Rodiče 6)*

*„Vybírat by stačilo ze 4 druhů jídel, které by byly jak sladké, tak slané.“ (Rodiče 5)*

*„V době oběda rádi využijeme výběru ze 3 jídel – slané, sladké i salátů.“ (Rodiče 8)*

*„Výběr by měl být alespoň ze tří jídel, dle mého názoru by mohlo obsahovat výrobky masité, nějaké sladké jídlo a lehké např. formou zeleninových nebo těstovinových salátů apod.“ (Pracující 10)*

*„Určitě je důležité mít si z čeho vybrat a nemáme každý den jenom chuť na slané anebo naopak na sladké. Proto by v nabídce mělo být zastoupeno obojí. Skvělá by byla i možnost vybrat si z nabídky salátů či zeleniny a ovoce jako přílohy k jídlu. Salát jako výborná varianta lehkého obědu, nebo salát jako příloha k hlavnímu jídlu.“ (Pracující 11)*

*„Vybírat by se dalo z 6 druhů jídel, které by byly slané.“ (Rodiče 6)*

*„Rozhodně ze tří jídel a jedno může být sladké.“ (Místní 7)*

*„Alespoň z pěti jídel, možnost výběru.“ (Z okolí 14)*

*„Sladký oběd není potřeba, nabídka by mohla být aspoň tři druhy – masový chod, bezmasý, zeleninový apod.“ (MŠ 19)*

*„Stačilo by ze dvou, preferuji i saláty, ovoce, zeleninu, fresh nápoje.“ (ZŠ 20)*

*„V době obědu alespoň ze čtyř jídel, a může být třeba i nějaké vegetariánské, také třeba výběr sladkého a slané, tak aby si mohl každý vybrat. Pokud by byla možná i nějaká forma svačinek, třeba i pro děti ze základní školy, které by to měly do provozovny kousek, tak třeba alespoň ze tří jídel, například pomazánky, bagety, ovoce, zelenina, zkrátka zdravé a pestré jídlo.“ (ZŠ 21)*

**Jen málo účastníků je alergických na nějakou potravinu.**

*„Alergie na majonézu a ostrá jídla.“ (Místní 1)*

*„Nemám žádnou alergii, ale ráda bych omezila lepek.“ (Rodiče 4)*

*„Ano, citrusové plody.“ (Rodiče 5)*

*„Ano, ananas, jablka.“ (Rodiče 6)*

*„Ano, mořské plody, špenát.“ (Z okolí 16)*

*„Alergická na mléko.“ (MŠ 17)*

## **Cena**

Cena snídaně je v rozmezí od 30 Kč do 100 Kč. Obědy od 60 Kč do 200 Kč včetně rozvozu. Jen málo účastníků, kteří požadují kvalitní suroviny, jsou ochotni zaplatit vyšší cenu.

*„Snídaně od 30 Kč do 40 Kč, obědy od 60 do 80 Kč. Za obě jídla 110 Kč včetně rozvozu.“ (Místní 1)*

*„Snídaně od 40 Kč do 50 Kč, obědy od 80 do 120 Kč.“ (Místní 2)*

*„Na snídani bych nechodila, na oběd do 100 Kč.“ (Místní 3)*

*„Snídaně tak do 80 Kč, obědy do 120 Kč. Pokud by jídla byla chutná, z kvalitních surovin a byla by spokojenost, myslím, že by to mohlo být i více.“ (Rodiče 4)*

*„Cena by se u snídani mohla pohybovat od 80 do 90 Kč. U obědů do 200 Kč a rozvoz jídla by mohl být zdarma.“ (Rodiče 5)*

*„Cena by se u snídání mohla pohybovat do 60 Kč. U obědů do 120 Kč a rozvoz jídla by mohl být zdarma.“ (Rodiče 6)*

*„Oboje max do 200 Kč.“ (Místní 7)*

*„Samozřejmě jako každý, mám ráda ceny příznivé, ale jsem si také vědoma, že jestliže požaduji kvalitní suroviny, nebude jejich pořízení levné.“ (Pracující 11)*

*„Cena snídaneš do 100 Kč, oběd do 150 Kč.“ (Z okolí 12)*

*„Snídaneš do 100 Kč, oběd do 200 Kč.“ (Z okolí 14)*

*„Snídaneš (svačinky) asi do 60 Kč, a obědy do 130 Kč včetně rozvozu.“ (ZŠ 21)*

## **Rozvoz**

Co se týká rozvozu jídla, většina je pro rozvoz obědů, jak domů, tak do zaměstnání. Zejména by to uvítali starší a osamělí občané, a pracující, což je pro ně výhodné z hlediska času, popřípadě pokud je někdo nemocný a není schopný si sám uvařit. Zájem projeví i z okolních obcí. **To je velmi pozitivní pro podnikatelský záměr.**

*„Měl bych zájem z důvodu pestřejší stravy a zároveň také o rozvoj jídel. Jako důchodce určitě mám zájem.“ (Místní 1)*

*„Poskytnutí služby vaření obědů a rozvoz domů je dobrá věc.“ (Místní 3)*

*„Možnosti rozvozu jídla domů bych asi využívala minimálně, i když teď v době nouzového stavu, když jsou školáci doma, bych tuto možnost využila častěji (cca 1 x za týden a jednalo by se o 6 porcí). Naopak bych uvítala rozvoz jídla do zaměstnání. Myslím, že by to mohlo být tak 3 x do týdne. Pokud bych byla velmi spokojena, využívala bych tuto službu i 5 x do týdne. Při obou možnostech jsem uvažovala o rozvozu obědů, do zaměstnání a domů. Rozvoz snídání bych pravděpodobně nevyužila.“ (Rodiče 4)*

*„Určitě bych uvítala i rozvoz jídla, hlavně v pracovní dny do zaměstnání. Jak snídání, tak obědy.“ (Pracující 10)*

*„Bylo by to velmi komfortní nechat si jídlo přivést. Ušetřila bych tím svůj čas.“ (Pracující 11).*

*„Zájem o rozvoz jídla bych měla, vzhledem k pracovní vytíženosti.“ (Pracující 12)*

*„Ano, zájem o rozvoz jídla domů nebo do zaměstnání bychom měli.“ (Pracující 13)*

*„Ano, zájem o rozvoz do zaměstnání.“ (ZŠ 20)*

Nejčastější dobou rozvozu snídání je rozmezí od 6:00 do 9:00 hodin ráno a oběd od 11:00 do 13:00 hodin.

„*Snídaně od 7:00 hodin a obědy mezi 11:30 - 12:30 hodin.*“ (Místní 1)

„*Snídaně od 8:00 - 9:00 hodin a obědy mezi 12:00 - 13:00 hodin.*“ (Místní 2)

„*Snídaně od 7:00 - 9:00 hodin a obědy mezi 11:00 - 12:00 hodin.*“ (Místní 7, Pracující 12)

„*Snídaně od 6:30 - 8:00 hodin a obědy mezi 11:30 - 13:00 hodin.*“ (Rodiče 8)

„*Snídaně od 6:00 - 9:00 hodin a obědy mezi 11:00 - 13:00 hodin.*“ (Rodiče 9)

„*Snídani asi kolem 9:00 hodiny, nemám brzy ráno hlad a oběd kolem 12:00 hodiny vzhledem k tomu, že máme v tu dobu polední přestávku.*“ (Pracující 10)

„*Snídani mezi 7:00 - 7:30 hodinou ranní a oběd mezi 11:00 - 12:00 hodinou.*“ (Pracující 11)

„*Snídaně od 6:00 - 8:00 hodin a obědy mezi 11:00 - 12:30 hodin.*“ (MŠ 18)

„*Jen obědy 11:40 - 12:30 hodin.*“ (ZŠ 20)

„*Snídani asi v 7:00 hodin a oběd kolem 12:00 hodiny.*“ (ZŠ 22)

### **Propagace**

Většina účastníků využívá sociální sítě, jako je Instagram, Facebook, Messenger, webové stránky nebo e-mail. Rovněž zveřejnění nabídky jídel a další informace by uvítali na těchto sociálních sítích. Především na webových stránkách stravovacího zařízení, dále na Instagramu nebo Facebooku.

Starší občané žádnou z uvedených možností nemají, jen mobilní telefon. Proto by ocenili denní menu s nabídkou jídel u stravovacího zařízení, tak aby bylo možné do něj kdykoliv nahlédnout.

„*Určitě na webových stránkách.*“ (Rodiče 4)

„*Webové stránky podniku.*“ (Rodiče 5 a 6, Pracující 13, Z okolí 15, 16, MŠ 17, 18 a 19, ZŠ 21, 22)

„*Uvítáme nabídku jídel na sociálních sítích i webových stránkách společnosti.*“ (Rodiče 8)

„*Obě možnosti by mi vyhovovaly, stejně jak sociální sítě, tak webové stránky. Doporučila bych také vyvěšení tištěného jídelníčku na veřejném místě pro občany bez přístupu na internet.*“ (Rodiče 9)

„*Nemám možnost využívat sociální sítě ani webové stránky, proto mi to nevyhovuje.*“ (Místní 3)



*„Podle mého názoru může být obojí, sociální sítě i webové stránky společnosti. Čím více informací, tím si myslím, že by to bylo dobré pro společnost.“* (Pracující 10)

*„Dostačující je nabídka na webových stránkách, zaslání do e-mailu může být jako bonus.“* (Pracující 11)

*„Nabídka jídel by mi asi vyhovovala spíše na sociálních sítích.“* (Pracující 12, Z okolí 14)

*„Stačila by na webových stránkách společnosti.“* (ZŠ 20)

## **Procesy**

Většina dotazovaných by **upřednostnila platbu za služby platební kartou**. Méně často je zmiňována platba v hotovosti, a to zejména u starších občanů.

*„Platba v hotovosti.“* (Místní 2, 3, Rodiče 8, MŠ 18)

*„Upřednostňuji platbu kartou.“* (Rodiče 4, 5, 6, 9, Pracující 11, 12)

*„Rozhodně kartou.“* (Místní 7)

*„Já určitě platební kartou, a při pravidelném odběru i formou zálohy předem.“* (Pracující 10)

I další potenciální zákazníci uváděli platební kartu jako nástroj k placení za služby.

## **Forma objednávek**

Na způsobu objednávek se většina účastníků shodla formou jednoduchého formuláře na webových stránkách společnosti nebo pomocí objednávkového systému. Dále se někteří vyjádřili k možnosti využití telefonní objednávky nebo komunikaci prostřednictvím e-mailu.

*„Ano na stránkách společnosti objednávkový formulář, i telefonem v případě nejasností, třeba změnit název nebo přílohu jídla.“* (Místní 1)

*„Preferuji objednávku prostřednictvím objednávkového systému.“* (Rodiče 5 a 6, Místní 7, MŠ 19, ZŠ 20)

*„Rádi využijeme objednávkového systému.“* (Rodiče 8, Pracující 12, MŠ 17)

*„Objednávkový systém je dle mého názoru nejpřehlednějším systémem. Pro méně technické typy telefonem.“* (Rodiče 9)

*„Uvítala bych nějaký jednoduchý formulář na webových stránkách, ale pokud by byl nějaký objednávkový systém, určitě bych s tím neměla žádný problém.“* (Pracující 10)

„Jednoduchý objednávkový systém i ve formě formuláře na www stránkách společnosti naprosto stačí.“ (Pracující 11)

„Telefonem.“ (Pracující 13, Z okolí 14)

„Myslím, že by měla být možnost jak formulářem, tak telefonicky.“ (Z okolí 15 a 16)

„Webové stránky, objednávkový systém, telefon.“ (MŠ 18)

„Jednoduchý formulář na stránkách společnosti. Pokud by to využívaly děti na obědy, tak bych zvolila objednávkový systém, který by obsluhovali rodiče a mohli objednat dětem třeba i svačinky, kdyby byla možnost.“ (ZŠ 22)

V tabulce č. 10 jsou uvedeny příležitosti a hrozby vyplývající z průzkumu, které slouží jako podklad pro SWOT matici.

**Tabulka 10: Výsledky vyplývající z marketingového průzkumu**

Výsledky průzkumu	Příležitost (O)/ Hrozba (T)
Preference svačinek a obědů u potenciálních zákazníků	O
Zájem o jídla z kvalitních surovin	O
Zájem o výběr jídel z více druhů	O
Zájem o rozvoz obědů v obci i do okolí	O
Menší zájem o snídani	T
Alergie na potraviny u zákazníků	T

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil**

Tato kapitola se zabývá zpracováním dílčích analýz z hlediska dodavatelů, odběratelů, stávající konkurence a substitučních výrobků pomocí Porterova modelu pěti sil.

### **2.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů**

V oboru podnikání, tedy v poskytování stravovacích služeb je důležité vybrat si správné dodavatele. Na snídani mohou být nakupovány výrobky, které jsou bio nebo přímo od českých farmářů, čímž se podpoří české výrobky. V blízkosti je několik farem, které je možné kontaktovat o dodávku surovin. Rovněž je potřeba mít kontakty na více dodavatelů, v případě, že by některý z nich nemohl uspokojit objednávku. Dále je třeba získat další dodavatele, kteří by dodávali zboží, které nelze získat od farmářů.

Prostor stravovacího zařízení musí být vybaven kvalitním vybavením tak, aby splňoval hygienické požadavky a normy, proto je zapotřebí určit také dodavatele v rámci

vybavení kuchyně a jídelny. Na trhu je dostatek těchto dodavatelů, vyjednávací síla je tedy nízká.

Pro dodávku elektřiny a plynu existuje na trhu velké množství firem, které tuto službu nabízí. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká. V obci je dostatečné množství poskytovatelů internetových a telekomunikačních služeb, jejich vyjednávací síla je nízká. Naopak dodávku vody pro obec poskytuje pouze jedna společnost z okolní obce. Vyjednávací síla tohoto dodavatele je vysoká, pokud podnik nebude spokojen s využitím této služby.

Pro administrativní činnosti je potřeba vybrat dodavatele, kteří poskytnou účetní program a EET pokladnu. Pro objednávky a zveřejnění jídelního lístku musí být vybrána společnost, která se zaměřuje na tvorbu webových stránek, jelikož je velké množství těchto poskytovatelů, vyjednávací síla je nízká.

Pro rozvoz jídel je nutné zajistit dodavatele obalů, ve kterých bude jídlo doručeno zákazníkům. Dodavatelem těchto obalů mohou být internetové obchody, například společnost ECOFOL, s.r.o., Gastro-profi.cz s.r.o. nebo BALMETO CZ, s.r.o. Vyjednávací síla u dodavatelů obalů je střední.

V následující tabulce č. 11 je uvedeno jednotlivé rozdělení dodavatelů, které podnik potřebuje k zajištění svého provozu.

**Tabulka 11: Rozdělení dodavatelů v podniku**

<b>Rozdělení dodavatelů</b>	<b>Dodání služby, zboží</b>
Nákup surovin	farmáři
	supermarkety, hypermarkety
Provoz	dodávka elektřiny, vody, plynu
	vybavení kuchyně a jídelny
	internetové služby
	tvorba webových stránek
	obaly na jídlo
Administrativa	účetní program
	EET program
	telefonní tarif

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Tvorba webových stránek

V níže uvedené tabulce č. 12 jsou zobrazeny potenciální dodavatelé na tvorbu webových stránek. Celkem byli vybráni čtyři dodavatelé.

**Tabulka 12: Seznam možných dodavatelů na tvorbu webových stránek**

Dodavatel	Webová stránka	Hosting	Doména	Cena měsíčně
Webnode.cz	249 Kč	V ceně	V ceně	249 Kč
WIX.com	320 Kč	V ceně	V ceně	320 Kč
eStránky.cz	149 Kč	V ceně	228 Kč	377 Kč
Zombeek.cz	83 Kč	V ceně	V ceně	83 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel **Webnode.cz** nabízí stránky Standard, které obsahují doménu na rok zdarma, hosting jenž je součástí ceny, zahrnuje 2 GB prostoru na serveru a 10 GB přenosu dat, statistiky návštěvnosti, neustálou podporu, široký výběr šablon, registraci 100 uživatelů, dvě jazykové verze webu a 20 e-mailových schránek (Webnode, 2020).

Webové stránky **WIX.com** mají též doménu na 1 rok zdarma, dále nabízí neomezený přenos dat a neomezenou péči o zákazníky, jeho úložný prostor na serveru je 10 GB. WIX obsahuje velký výběr šablon, hosting v ceně, možnost nahrávat své vlastní šablony a statistiku návštěvnosti (WIX, 2020).

Nabídka pro podnikatele a firmy u společnosti **eStránky.cz** jsou zatím nejdražší variantou ze dvou předchozích, protože doména není v ceně této varianty a slouží jako doplňková služba. Tyto webové stránky nabízí 5 GB prostoru, více jak 35 šablon, jazykové verze, vlastní reklamu, zámeček stránek, komerční využití a vlastní vzhled. Tento program lze vyzkoušet po dobu 30 dnů zdarma (eStránky, 2020).

Posledním dodavatelem je **Zombeek.cz**, jehož cena ve srovnání s výše uvedenými, je zatím nejnižší. Za cenu, kterou nabízí je možná jedna doména zdarma, prostor pro web 5 GB, webhosting zdarma, neomezený přenos dat, emailové schránky a technickou podporu. Oproti ostatním dodavatelům nabízí menší množství šablon, a to pouze sedm (Zombeek, 2016).

Nejvhodnější variantou z hlediska ceny a nabídky služeb je webová stránka **Webnode.cz**, která má příjemný vzhled, klade důraz na jednoduchost tvorby webu a široký výběr šablon, a zároveň je jednou z levnějších variant.

## **Program na účetnictví**

Pro jednoduchost v administrativě lze využít účetní programy. Pro naši činnost jsou vybrány níže popsané účetní programy.

Program **Pohoda E1 PREMIUM** nabízí všechny potřebné moduly, jako fakturace, finance, EET, daně, účetnictví, mzdy a cestovní příkazy, majetek, sklady, knihu jízd, objednávky, homebanking, hotovostní prodej. Cena tohoto programu je 27 980 Kč, za roční servis 5 600 Kč pro 1 počítač. V případě potřeby pro dva až 3 počítače je cena programu ve výši 41 970 Kč a roční servis 8 390 Kč (STORMWARE, 2020).

Dalším programem je **ABRA Flexi Business**, který obsahuje podvojně účetnictví, daňovou evidenci, fakturaci, banku a pokladnu, sklady, majetek, mzdy a personalistiku, prodejní kasu a platební terminál, aj. Cena této varianty v případě prodeje licence je 8 340 Kč za uživatele (ABRA, 2020).

Třetí možnou variantou je program **MONEY S3 Premium**, který nabízí zákaznickou podporu, neomezený počet dokladů, banku a pokladnu, daňovou evidenci, knihu jízd, evidenci majetku, fakturaci, mzdy, skladové hospodářství a podvojně účetnictví v částce 14 990 Kč pro 1 počítač, cena za dalšího uživatele je 3 490 Kč (Money S3, 2020).

Poslední variantou je program **MRP Komplet** pro začínající podnikatele, který nabízí možnost slevy, a to 50 % v případě, že od vystavení živnostenského oprávnění nebo zápisu do obchodního rejstříku neuplynula doba delší než 3 měsíce. Cena po slevě vychází na částku 7 499 Kč. Zahrnuje účetnictví, daňovou evidenci, faktury, mzdy a personalistiku, DPH, EET, daň z příjmů, roční výkazy, adresář, skladovou evidenci, zápočty, objednávky, majetek, maloobchod + restaurace, knihu jízd, pokladnu, banku, poštu aj. Z hlediska ceny a nabídky je tato **varianta nejvýhodnější**. Cena bez slevy je 14 998 Kč. V případě pouhého pronájmu programu na 12 měsíců je částka 3 998 Kč pro jeden počítač, každé další rozšíření licence stojí 998 Kč (MRP, 2020).

## **Dodavatelé konvektomatů**

Pro vybavení kuchyně jsou vybráni 3 možní dodavatelé, kteří nabízí konvektomaty. Jedním z nich je dodavatel Petr Hrůza – CHEVRON GASTRO, dále GASTROMANIA CZ s.r.o. a PMN - výroba nerezového zařízení s.r.o. Pro začínajícího podnikatele je vhodnou variantou značka UNOX a cena do 250 000 Kč. Chevron Gastro nenabízí

široký sortiment konvektomatů, z hlediska cen je poněkud dražší. **Nejvýhodnější** variantou je **dodavatel PMN**, který má široký výběr a cenově také odpovídá požadavkům. V případě, že nebude možné dodání, další variantou je dodavatel Gastromania.

### 2.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Potenciálními zákazníky jsou především **rodiče s dětmi v mateřské a základní škole**. Podnik mohou navštěvovat další zákazníci z řad místních občanů, pracující, ze základní a mateřské školy, nebo obyvatelé sousedních obcí, zejména pracující nebo senioři. Pro zákazníky, kteří se chtějí zdravě stravovat, bude možný výběr z více druhů jídel, v nabídce bude také dietní a vegetariánské jídlo. Cílem podniku je uspokojit jejich potřeby.

V následujících tabulkách č. 13 - 15 jsou uvedena data věkového složení obyvatel za období 2015 - 2019 v obci Moravský Žižkov a její nedaleké obce Prušánky a Velké Bílovice.

V případě věkové struktury v obci Moravský Žižkov uvedené v tabulce č. 13 dochází k postupnému zvyšování počtu obyvatel ve věku 0 - 14 let a rovněž tak u starších občanů od 65 a více let. Naopak pokles nastává u věku 15 - 64 let, což je z celkového počtu obyvatel, nejpočetnější skupina zákazníků.

**Tabulka 13: Věkové složení obyvatel obce Moravský Žižkov 2015 - 2019**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počet obyvatel celkem</b>	1439	1441	1441	1452	1463
<b>0 - 14 let</b>	206	214	211	213	222
<b>15 - 64 let</b>	1014	1007	998	988	982
<b>65 a více let</b>	219	220	232	251	259
<b>Počet narození</b>	6	16	10	11	19
<b>Roční přírůstek</b>	-4	-2	-1	3	7
<b>Průměr věku</b>	41	41	42	42	42

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

V obci Prušánky je situace podobná jako v obci Moravský Žižkov, v případě počtu obyvatel ve věku 15 - 64 se počty každoročně snižují, mimo období roku 2018, kde je možné si všimnout velmi malého nárůstu. Naproti tomu roste počet obyvatel ve věku 65 a více let. U věku 0 - 14 let má zvyšující i klesající tendenci, ovlivněnou

nízkým ročním přírůstkem. Rok 2018 a 2019 je pak v počtu obyvatel shodný. Struktura věkové kategorie je uvedena v tabulce č. 14.

**Tabulka 14: Věkové složení obyvatel obce Prušánky 2015 - 2019**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počet obyvatel celkem</b>	2207	2221	2219	2231	2230
<b>0 - 14 let</b>	350	354	348	350	350
<b>15 - 64 let</b>	1475	1468	1461	1463	1449
<b>65 a více let</b>	382	399	410	418	431
<b>Počet narození</b>	23	26	20	22	11
<b>Roční přírůstek</b>	5	15	6	1	-14
<b>Průměr věku</b>	41	42	42	42	43

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

V sousední obci Velké Bílovice viz tabulka č. 15, je situace obdobná jako u ostatních obcí. Také zde má věkové složení 15 - 64 let klesající tendenci mimo rok 2016. Naopak k růstu dochází u věkové kategorie 0 - 14 let a u starších obyvatel 65 let a více. Nárůst u dětí je možné přisuzovat většímu počtu narozených dětí.

**Tabulka 15: Věkové složení obyvatel obce Velké Bílovice 2015 - 2019**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počet obyvatel celkem</b>	3899	3903	3914	3907	3889
<b>0 - 14 let</b>	605	611	625	627	630
<b>15 - 64 let</b>	2581	2582	2574	2526	2480
<b>65 a více let</b>	713	710	715	754	779
<b>Počet narození</b>	53	39	43	43	39
<b>Roční přírůstek</b>	23	-3	-5	17	-7
<b>Průměr věku</b>	42	42	42	42	42

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Celkově lze konstatovat, že obyvatelé ve věku 15 - 64 let, kteří představují z celkového počtu obyvatel nejpočetnější skupinu u všech obcí, mají klesající tendenci.

Na základě spokojených zákazníků a kladných referencí může podnik získat nové zákazníky, například z okolních obcí. Vyjednávací síla odběratelů je pro podnikání rovněž vysoká a důležitá, protože má vliv na tržby.

Na základě provedeného výzkumu je zjištěno, že pro zákazníky je u snídaní, popř. svačinek nejnižší přijatelnou cenou 30 Kč a nejvyšší do částky 100 Kč. Za obědy jsou potenciální zákazníci ochotni zaplatit nejnižší částku 100 Kč a nejvýše 200 Kč.

Jsou zákazníci, kteří jsou ochotni si za kvalitní a zdravou stravu připlatit, ale odběr jídel by byl pak omezen menším množstvím objednávek.

U zákazníků hraje důležitou roli cena jídel, proto je potřeba, aby cenová nabídka byla finančně dostupná pro zákazníky všech věkových kategorií, jak pro ekonomicky **aktivní, tak neaktivní**, příkladem jsou senioři, jejichž počet ve zmíněných obcích každoročně roste. Zákazník může ceny porovnávat s konkurencí, a v případě příznivějších cen u konkurence, může k nim zákazník přejít.

Na obrázku č. 6 jsou znázorněny spádové oblasti potenciálních zákazníků.



Obrázek 6: Vymezení spádových oblastí zákazníků  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy.cz)

### 2.3.3 Stávající konkurenti

V případě založení nového podniku je důležité věnovat pozornost konkurenci na trhu. Podnik se nachází v obci s malým počtem obyvatel, kde se nachází pouze jeden přímý konkurent, který má sídlo ve středu obce, s počtem minimálně do dvaceti zaměstnanců a který je zaměřen na prodej obědů a večeří.

#### Přímá konkurence

Jediným konkurentem je **restaurace Maděřič**, která vaří polední menu a večeře. Snídaně jsou konkurencí nabízeny pouze v případě, že jsou zákazníci v restauraci



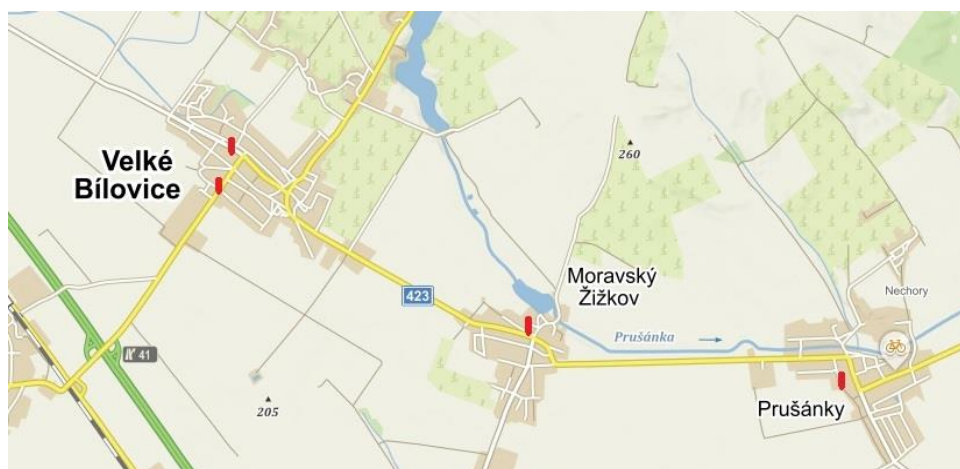
ubytování. Konkurencí je spíše pro cizí strávníky, nikoliv pro děti v základní a mateřské škole, u kterých je předpoklad, že se v tomto zařízení nebudou stravovat. Snahou podniku tak může být ve vztahu ke konkurenci zlepšení své nabídky, především zdravějším jídlem nebo nabídkou snídaní pro zákazníky. Konkurent dosud nenabízí stravování formou snídaní, vzhledem k situaci s pandemií COVID-19 však nelze vyloučit, že by konkurent své služby o tuto nabídku rozšířil. Dosud tak však neučinil.

### Nepřímá konkurence

Větší konkurencí v okolí do 10 km je **Restaurace Na Pekárně a Penzion Mlýn** v sousední obci Velké Bílovice. V další obci Prušánky je konkurencí **Hostinec u Schottlů**. Všichni tito konkurenti nabízejí obědy, ale je možné uspět z důvodu lepší nabídky. V současné situaci, kdy se Česká republika potýká s pandemií COVID-19 není možné podniky navštívit a je možný pouze osobní odběr výdejním okénkem. V případě, že tato situace bude trvat i nadále, bude mít podnik výhodu z důvodu zajištění rozvozu jídla domů nebo do zaměstnání.

Jediná Restaurace Na Pekárně má své internetové stránky, kde zveřejňuje svoji nabídku obědů, jejichž cena se pohybuje do 150 Kč, svůj jídelní lístek uvádí také na její stránce Facebooku. Penzion Mlýn zveřejňuje jídelní lístek na sociální síti, a to na Facebooku. Cena menu se pohybuje do 110 Kč. Hostinec u Schottlů nemá žádnou internetovou stránku a nenachází se ani na sociálních sítích.

Na obrázku č. 7 je vymezena spádová oblast obce Moravský Žižkov a sousedních obcí s vyznačením přímých a nepřímých konkurentů.



**Obrázek 7: Umístění konkurence ve spádové oblasti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy.cz)

### **2.3.4 Bariéry a potenciální noví konkurenti**

Bariérou je legislativa, kterou se podnik musí v případě stravovacího zařízení řídit, což je pro konkurenty překážkou. Hrozbou nového konkurenta může být umístění jeho podniku. A to proto, že zde není dostatek volných ploch, kde by se mohlo stavět. Nový konkurent musí zvážit, zda se vyplatí vstoupit na trh vzhledem k počtu obyvatel, a konkurovat například snížením cen nebo lepší nabídkou. Síla je střední, a to vzhledem k nedostatku prostoru pro výstavbu stravovacího zařízení v obci. V okolních obcích se dosud nenachází žádné zařízení, které nabízí stravování ve formě snídání.

Další hrozbou může být nesplnění podmínek pro získání bankovního úvěru, který podnik bude potřebovat pro založení v případě nedostatku finančních zdrojů, protože počáteční náklady na koupi a rekonstrukci budovy, a samotné vybavení kuchyně a jídelny jsou vysoké. Rovněž pořízení automobilu pro rozvoz jídel je nákladný.

### **2.3.5 Substituční výrobky**

Na trhu existuje celá řada substitutů. Pokud zákazníkům nebude vyhovovat výrobek, může jít do jakékoliv prodejny supermarketu. V případě obce lze zajít do menšího obchodu, kde je možné koupit pouze rozpečené sladké nebo slané pečivo. Podnik má zájem nabízet čerstvé snídane a pečivo, a dále obědy s možností rozvozu, hlavně pro starší zákazníky. Síla je nízká, v obci je prodejna, která má jen malý výběr pečiva. Nabídka studené kuchyně je také velmi malá, chybí například bagety, sendviče, pomazánky, saláty aj.

### **2.3.6 Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu pěti sil**

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Na trhu existuje celá řada dodavatelů, kteří nabízí jak dodání potravin, tak zařízení pro vybavení prostorů provozovny, zejména kuchyně a jídelny určené pro konzumaci jídel. Při jejich výběru lze využít referencí jiných odběratelů, které jsou uváděny na stránkách dodavatelů. V případě méně známých dodavatelů, kteří jsou na trhu kratší dobu a nemají velké zkušenosti, nebude vyjednávací síla tak vysoká jako u dodavatelů,

kterí již mají zkušenosti, existují na trhu delší dobu a mohou nabízet lepší podmínky nebo slevy na zboží. Podobně je tomu také u tvorby webových stránek, výběru vhodného účetního a daňového programu.

Celkově je však možné konstatovat, že síla dodavatelů je nízká, protože je možné si na trhu vybrat z velkého množství dodavatelů, (viz kapitola 2.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů), a je snadné je kdykoli nahradit.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Pro podnik je důležité získat si zákazníky a také je udržet. Dosáhnout toho je možné tím, že v nabídce budou kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Stanovení ceny je velmi důležité, protože je v zájmu podniku, nastavit ceny tak, aby zákazníci byli spokojeni a ochotni si jídlo zakoupit. V případě, že cena bude vyšší, mohou zákazníci vyhledat existující alternativy v podobě substitutů, které jsou levnější, a podnik tak přijde o své zákazníky. Je velmi důležité, cenu stanovit tak, aby byla dostupná pro všechny věkové kategorie.

Na základě provedené analýzy jsou nejpočetnější skupinou zákazníků obyvatelé ve věku 15 - 64 let, a to ve všech spádových obcích. Jejich počet má však každoročně klesající tendenci, a zvyšuje se tak počet občanů starších 65 let.

Zákazníci jsou rozděleni do šesti zájmových skupin, z nich každá má jinou vyjednávací sílu. Zákazníci z okolí, rodiče a pracující jsou ochotni zaplatit za snídani a obědy vyšší cenu, jsou si vědomi, že jídlo bude z kvalitních surovin, a proto zaplatí více, jejich vyjednávací síla je tedy nízká. Například cena u snídani se pohybuje od 60 Kč do 100 Kč, za obědy jsou ochotni zaplatit 150 Kč až 200 Kč, a to včetně rozvozu. Naopak místní občané a zaměstnanci mateřské a základní školy jsou ochotni zaplatit méně než ostatní zákazníci, a to bez ohledu na to, že je jídlo zpracováno z kvalitních a čerstvých surovin. Cena snídani se pohybuje do částky 60 Kč a u obědů do 150 Kč. Na počátku podnikání bude tedy vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká.

Nelze přesně určit počet zákazníků, ale z provedené analýzy počtu obyvatel a věkové struktury je předpoklad, že bude o poskytování tohoto produktu (této služby) zájem, a při budování své pozice, a rozšíření do povědomí potenciálních zákazníků se jejich vyjednávací síla bude snižovat.

## **Stávající konkurenti**

Podnik se nachází v menší obci, kde není velká konkurence. Za přímou konkurenci lze považovat Restauraci Maděřič, která se nachází v centru obce, a za nepřímou konkurenci restaurace v sousedních obcích, a to Restauraci Na Pekárně, Penzion Mlýn a Hostinec u Schottlů.

Pokud však i nadále bude trvat pandemie COVID-19, může nastat situace, kdy konkurence začne též nabízet rozvoz jídel domů nebo do zaměstnání, a tím může být podnik ohrožen. V současné době není žádná konkurence, která by tyto služby poskytovala.

Vyjednávací síla stávající konkurence bude zpočátku vysoká, protože bude déle trvat, než se podnik dostane do povědomí a přiláká nové zákazníky. Konkurenční výhodou přímé konkurence je možnost ubytování s nabídkou snídaní. V restauraci Maděřič je možné využít nabídku večeří, což představuje další výhodu. Za výhodu lze také považovat její umístění, a to proto, že se nachází rovněž ve středu obce. Síla u této konkurence je střední. Podnik jen v malé míře nabízí jídlo, které je dietní. Snídaně jsou v nabídce jen v případě, že je zákazník u nich ubytovaný. V nabídce poledního menu jsou některá jídla méně zdravá.

Vyjednávací síla nepřímých konkurentů je u jednotlivých podniků odlišná. Podniky, které se nachází ve spádové oblasti Velké Bílovice, tedy Penzion Mlýn a Restaurace Na Pekárně, mají každá jinou konkurenční výhodu. Penzion Mlýn nabízí pouze obědy, ale podobně jako přímá konkurence, umožňuje ubytování. Jejich síla je nízká. Restaurace Na Pekárně má vyjednávací sílu střední, mimo poledního menu nabízí večeře, nachází se v centru města a v blízkosti nákupního střediska. Oba tyto podniky autorka zná z reklam ve formě billboardů nebo ze sociálních sítí, kde je zveřejněn jídelníček na každý týden.

Podnik, který se nachází ve spádové oblasti Prušánky je Hostinec u Schottlů. Tento podnik nemá k dispozici žádné webové stránky, a do dnešní doby autorka nezaregistrovala žádnou reklamu na jejich polední menu. Síla tohoto podniku je velmi nízká.

## Bariéry a potenciální noví konkurenti

Největší bariérou pro vstup na trh je legislativa, a to z důvodu, že při založení podniku, a nejen to, musí být splněno velké množství podmínek, zejména hygienických. Další hrozbou pro začínajícího podnikatele může být nedostatek finančních zdrojů, kdy bankovní instituce nemusí přidělit bankovní úvěr a podnikatel nebude mít dostatek finančních prostředků.

## Substituční výrobky

V obci se substituční výrobky vyskytují pouze v malé prodejně potravin, kde se rozpéká sladké a slané pečivo. V nabídce není čerstvé jídlo jako bagety, sendviče, pomazánky, různé druhy salátů, a samozřejmě nenabízí možnost rozvozu jídel.

V následující tabulce č. 16 jsou uvedeny výsledky z provedené analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které slouží jako podklad pro SWOT matici.

**Tabulka 16: Výsledky atraktivity trhu dle Porterova modelu**

Výsledky	Příležitost (O)/ Hrozba (T)
Velký výběr spolupráce s dodavateli jak potravin, tak vybavení provozovny	O
Provozovna pro zákazníky v centru obce	O
Spokojenost zákazníků zvýší klientelu	O
Malá konkurence v blízkosti provozovny	O
Poskytování služby rozvozu jídel, kterou konkurence nenabízí	O
Vyšší cena jídel může přinést ztrátu zákazníků	T
Vstup nové konkurence na trh se stejnými službami	T
Legislativní a finanční bariéry vstupu na trh	T
Rozšíření nabídky u substitutů na trhu	T

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE

V analýze SLEPTE je zkoumáno šest faktorů, a to faktor sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický a ekologický. Jednotlivé faktory mají pro podnikatelský záměr určitou hodnotu, které ovlivní začínající podnik.

## **2.4.1 Sociální faktory**

### **Stravovací návyky**

V současné době se stravování občanů České republiky, ale i v jiných zemích za několik let změnilo. Mnoho jich častěji obědvá, méně se přejídají a vyhledávají nutričně vyvážená jídla. Tento trend zdravějšího stravování je patrný z mezinárodního průzkumu stravovacích návyků nazvaný FOOD, který provedla společnost Edenred ve spolupráci s Evropskou unií (ČT 24, 2019).

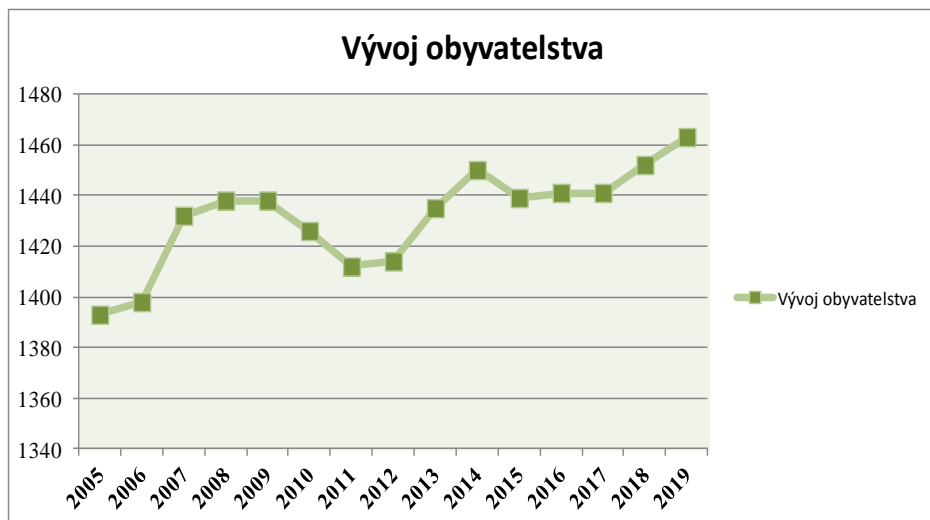
Jedním z největších zdravotních problémů, na základě nichž dochází k úmrtí častěji než v důsledku podvýživy nebo hladovění, je obezita. Na základě studie se ukazuje, že stravovací návyky se mění, a více občanů ČR má spíše zájem o vyváženou stravu. Tento trend potvrzují i restaurace, ve kterých je zájem spíše o lehčí a zdravější jídlo. Ve srovnání se zeměmi EU jsme však stále na nejnižším počtu. Zajímavostí je, že Čechy moc nezajímá cena oběda, protože si v restauracích vybírají jídla za zvýhodněné polední menu, které v zahraničí moc rozšířené není (ČT 24, 2019).

Na základě výzkumné firmy Ipsos bylo zjištěno, že mezi stravovací návyky Čechů patří konzumace masa alespoň jednou týdně a více převažují muži. Stále více lidí si je vědoma toho, že stravování má velký vliv na jejich zdraví a jsou přesvědčeni, že konzumace zdravých potravin a nápojů může zajistit dobré zdraví. Velké nebezpečí tvoří cukry, které se v jídelníčku objevují velmi často. Dále jsou to živočišné tuky, maso, masné a mléčné výrobky. Mnoho mladých lidí dává přednost rostlinné stravě před tou živočišnou a omezují ve svém jídelníčku maso. Z rostlinných produktů jsou konzumovány např. rostlinné jogurty, sýry nebo pomazánky (Kneblíková, 2019).

### **Věková struktura obyvatelstva**

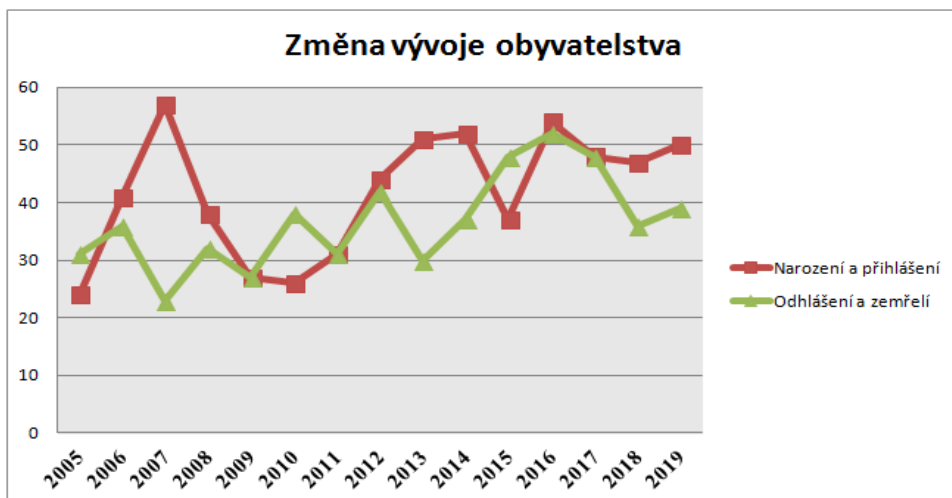
Důležitým faktorem pro podnik je demografie. Je potřeba definovat věkovou skupinu, pro kterou je toto stravovací zařízení určeno. Převážně půjde o děti z mateřské a základní školy, ale i pro seniory, zaměstnance menších firem, turisty projíždějící obcí nebo občany z blízkého okolí, kteří si budou moci koupit občerstvení nebo oběd. Společnost má zájem na tom, aby v ní pracovali zaměstnanci s kvalifikací, zaměřenou na stravování. Do budoucna je uvažováno o navýšení jejich počtu, v případě nárůstu zákazníků.

Počet obyvatel v obci k 31. 12. 2019 je 1463. Od roku 2005 až do roku 2009 dochází k nárůstu. Následně počet kolísá až do roku 2012. V roce 2013 se opět zvyšuje. Rok 2015 zaznamenává další snížení, a následující období jsou znovu vzestupná. Skutečnost je zobrazena v grafu č. 1.



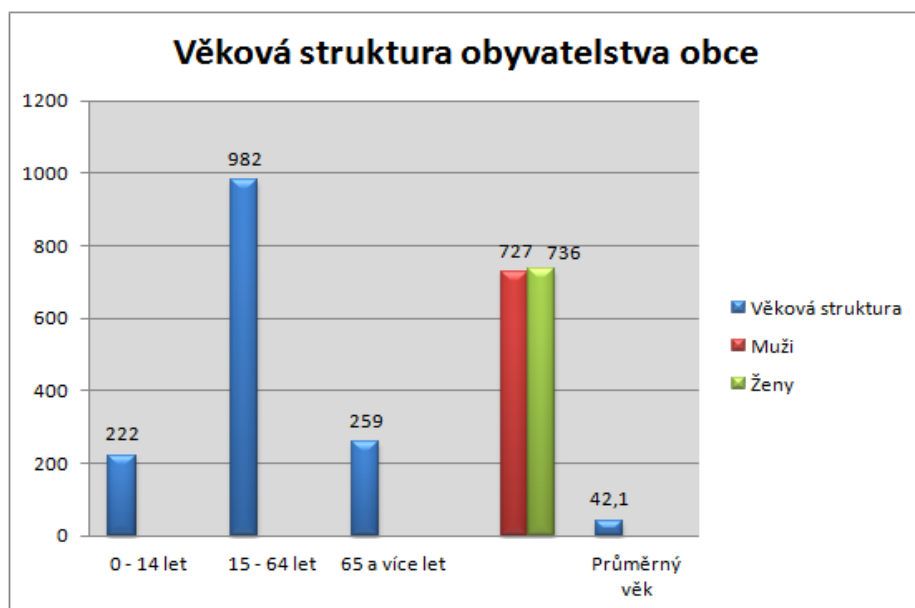
**Graf 1: Vývoj obyvatelstva v obci Moravský Žižkov 2005 - 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

V grafu č. 2 je znázorněna změna vývoje počtu obyvatelstva v obci Moravský Žižkov za období 2005 - 2019 v důsledku narození, přihlášení, odhlášení a zemřelých občanů obce. V průměru se jedná o 42 přihlášených a narozených občanů, a 37 odhlášených nebo zemřelých, což představuje asi 7 %. V letech 2006 a 2007 dochází k výraznému nárůstu přihlášených a narozených, a dále v letech 2011 - 2014, 2016 a menšímu nárůstu v roce 2019.



**Graf 2: Změna vývoje obyvatelstva v obci Moravský Žižkov 2005 - 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

V níže uvedeném grafu č. 3 jsou údaje o věkové struktuře v obci ke dni 31. 12. 2019. Celkový počet obyvatel je složen ze 727 mužů a 736 žen. Průměrný věk obyvatel je 42 let.



**Graf 3: Věková struktura obyvatelstva v obci Moravský Žižkov**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Na závěr je možné říci, že vývoj počtu obyvatel v obci za období 2005 - 2019 naznačuje mírný růst, který je ovlivněn počtem přistěhovaných a narozených občanů.

### **Průměrné mzdy potenciálních zákazníků**

Potenciálními zákazníky pro výrobu a rozvoz jídel jsou pracovníci na řídicích pozicích, úředníci, dále pracovníci v oblasti školství, ve výrobě a službách, nekvalifikovaní pracovníci, řemeslníci a dělníci, řidiči, pomocní pracovníci aj., a to jak místní, tak ze sousedních obcí, které jsou od obce vzdáleny do 10 km.

Na základě údajů lze konstatovat, že u vybraných tříd zaměstnání mzdy každoročně rostou, což je pozitivní zjištění. Při porovnání mezd za sledované období 2015 - 2020 dochází k navýšení mezd v průměru o 32 - 33 %.

Podstatný vliv na mzdy a počet zaměstnanců v roce 2020 měla epidemie. Tento vliv se projevil v jednotlivých odvětvích nerovnoměrně podle toho, jakým způsobem byly zasaženy vládními opatřeními (ISPV, 2021).

V níže uvedené tabulce č. 17 jsou uvedeny hrubé měsíční mzdy dle hlavních tříd zaměstnání v rámci Jihomoravského kraje za období 2015 - 2020.



**Tabulka 17: Hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd v Jihomoravském kraji**

Hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd v JMK v Kč						
Hlavní třídy zaměstnání	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Řídicí pracovníci	42 688	40 160	42 162	49 847	58 216	60 492
Odborní pracovníci v oblasti zdravotnictví	19 292	19 031	19 784	24 307	26 342	26 245
Specialisté v oblasti výchovy a vzdělávání	36 825	37 706	40 503	41 468	45 311	46 700
Úředníci	20 631	22 208	23 070	25 492	27 200	28 527
Pracovníci ve službách a prodeji	13 955	14 858	16 470	20 054	21 190	23 187
Řemeslníci a opraváři	22 652	23 414	25 268	27 008	28 790	29 368
Montážní dělníci	20 266	22 036	24 436	26 121	27 043	28 393
Řidiči	20 687	21 501	23 323	26 136	27 506	28 770
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	15 442	16 060	17 212	18 820	20 186	21 623
Uklízeči a pomocníci	11 826	12 441	13 701	15 161	16 552	17 865

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ISPV, 2021)

## 2.4.2 Legislativně - politické faktory

Pro nově vznikající podnik je legislativní faktor jeden z důležitých faktorů. V případě legislativy je nutné sledovat změny právních předpisů, které se vztahují k podnikání, jedná se zejména o tyto právní předpisy:

### **Zákon o daních z příjmů**

Předmětem tohoto zákona jsou daně z příjmů fyzických a právnických osob. V případě podnikatele se jedná o daň z příjmů fyzických osob, kde předmětem této daně jsou příjmy ze samostatné činnosti, které jsou uvedeny v § 7. Mezi tyto příjmy patří příjmy ze živnostenského podnikání, které jsou zdaněny sazbou 15 %. Daňové přiznání je nutné podat nejpozději do tří měsíců po uplynutí zdaňovacího období, v případě, že přiznání podává daňový poradce, podává se do šesti měsíců po uplynutí zdaňovacího období. Zálohy ve výši 40 % platí všichni poplatníci, jejichž daňová povinnost v předchozím roce přesáhla 30 000 Kč, ale nepřesáhla 150 000 Kč. Platí se dvě zálohy ročně, kdy první záloha je splatná 15. června zdaňovacího období a druhá je splatná do 15. prosince daného roku (Zákon č. 586/1992 Sb.).

### **Zákon o dani z přidané hodnoty**

Každý podnikatel se může stát plátcem daně z přidané hodnoty dobrovolně nebo povinně. Plátce je osoba povinná k dani, která sídlí na území tuzemska, jejíž obrat za nejvýše 12 bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000 Kč. Tato osoba je plátcem daně z přidané hodnoty od prvního dne druhého měsíce následujícího po měsíci, ve kterém překročila stanovený obrat. V případě, že obrat nepřekročí, může se stát plátcem dobrovolně. Obratem se rozumí souhrn úplat

bez daně, které osobě povinné k dani náleží za uskutečněná plnění v tuzemsku (Zákon č. 235/2004 Sb.).

### **Daň silniční**

V případě, že podnikatel využívá motorové vozidlo k činnosti, kterou provozuje podle § 7 zákona o dani z příjmů fyzických osob, je povinen se přihlásit k dani silniční. Poplatníkem daně je provozovatel vozidla, který je zapsán v technickém průkazu motorového vozidla. Daňové přiznání poplatník musí podat nejpozději do 31. ledna kalendářního roku následujícího po uplynutí zdaňovacího období. Vzhledem k tomu, že zálohy se platí 4 x ročně, je výhodnější z hlediska času, zaplatit všechny zálohy jednou částkou již v měsíci dubnu, kdy se platí první záloha (Zákon č. 16/1993 Sb.).

### **Zákon o elektronické evidenci tržeb**

Tržby, které podléhají zákonu o EET, jsou platby, které splňují formální náležitosti pro evidovanou tržbu a zakládají rozhodný příjem. Tržby musí být uskutečněné na území České republiky. Formální náležitostí je nejčastěji platba poplatníka, která je uskutečněna v hotovosti. Rozhodným příjmem u poplatníka daně z příjmů fyzických osob je příjem ze samostatné činnosti podle § 7 zákona č. 586/2002 Sb. (Zákon č. 112/2016 Sb.).

### **Zdravotní průkaz**

Ten, kdo je povinný vlastnit potravinářský průkaz, je uveden v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Činnosti, pro které je potřeba mít průkaz, jsou uvedeny v § 19 tohoto zákona. Pro myšlenku této diplomové práce je potřeba vlastnit potravinářský průkaz při provozování stravovacích služeb, výrobě potravin nebo uvádění potravin do oběhu.

Průkaz vydává praktický lékař, u něhož je nutné absolvovat zdravotní prohlídku, a to před nástupem do zaměstnání. Cenu vystavení průkazu stanovuje lékař a pohybuje se od 200 Kč do 500 Kč (Bureš, 2019).

### **Označení alergenů**

Poskytovatel stravovacího zařízení je povinen podle nařízení ES a Rady (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, uvést u svých

výrobků seznam alergenů. Každý potencionální zákazník musí být předem informován o tom, jaké alergeny jídlo obsahuje (Nařízení EU č. 1169/2011).

V návrhové části v kapitole 3.3.1 v části Produkt bude uveden způsob, jakým se budou alergeny u jednotlivých výrobků uvádět. V tabulce č. 18 je uveden seznam alergenů dle nařízení EU.

**Tabulka 18: Seznam alergenů**

<b>Seznam alergenů</b>
Obiloviny obsahující lepek
Korýši a výrobky z nich
Vejce a výrobky z nich
Ryby a výrobky z nich
Jádra podzemnice olejné (arašídy)
Sójové boby a výrobky z nich
Mléko a výrobky z něj včetně laktózy
Skořápkové plody, konkrétně mandle
Celer a výrobky z něj
Horčice a výrobky z ní
Sezamová semínka
Oxid siřičitý a siřičitany
Vlčí bob a výrobky z něj
Měkkýši a výrobky z nich

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nařízení EU č. 1169/2011)

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

BOZP platí nejen pro zaměstnavatele, ale i pro všechny fyzické osoby, které jsou v kontaktu s pracovními činnostmi. Všichni zaměstnanci musí projít školením bezpečnosti práce a požární ochrany. Většinou se provádí před nástupem do zaměstnání a je potřeba jej pravidelně opakovat. Školení BOZP má za účel seznámit zaměstnance s riziky, která mohou ohrozit jejich zdraví. Školení požární ochrany je seznamuje s nebezpečím vzniku požáru v místě výkonu práce.

Práva a povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny zákonem, nejdůležitějším z nich je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v němž jsou uvedeny vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dalším právním předpisem je zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek BOZP (BOZP, 2020).

## HACCP

Provozovatel se musí řídit Nařízením ES č. 852/2004, o hygieně potravin, a stanovit ve výrobě a skladování potravin kritické body, které mohou způsobit porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů. Tyto body mají pomoci provozovateli k určení slabých míst a jejich eliminaci, aby byla zajištěna bezpečnost potravin. K této problematice musí mít přiměřené znalosti všichni pracovníci na všech úrovních výroby a při práci s potravinami.

Kritické body vychází z vyhlášky č. 602/2006 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny (HSHMP, 2016).

Pro potřeby podnikatele je vhodné sledovat další právní předpisy, a to:

- zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb.),
- zákon o cenách (Zákon č. 526/1990 Sb.),
- živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.),
- nařízení Komise o mikrobiologických kritériích pro potraviny (Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 Sb.).

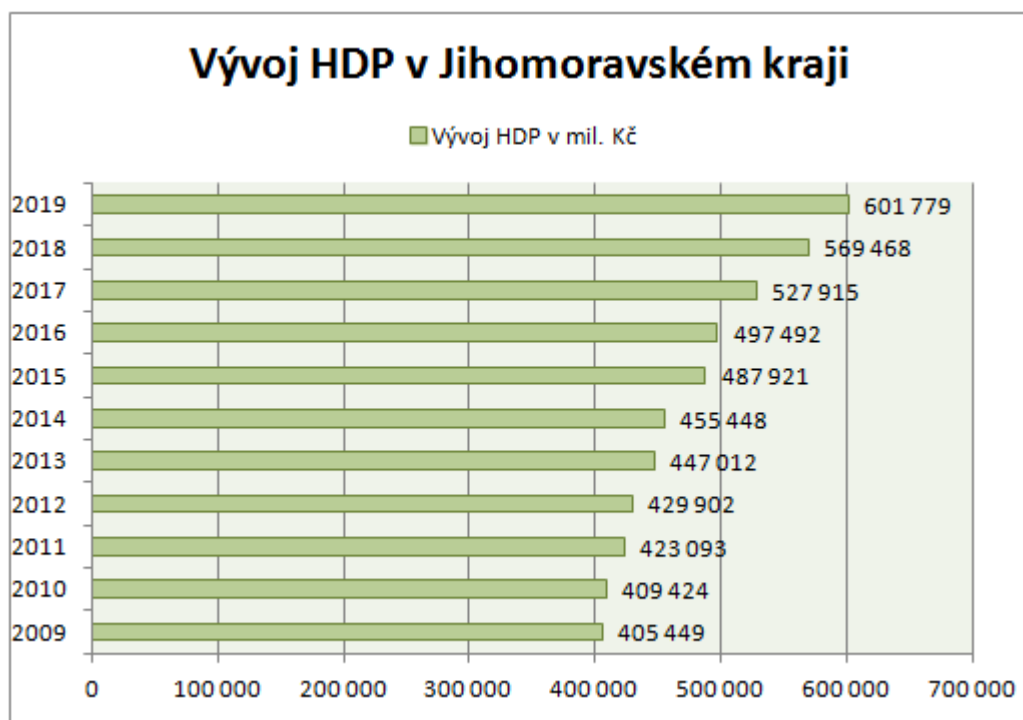
V současné době lze považovat politickou situaci za velmi nestabilní. V důsledku epidemie COVID-19 je situace nejistá, protože dochází k neustálému uzavírání škol, což by velmi ovlivnilo podnik, a to i přesto, že je určen také pro jiné věkové skupiny, než jsou děti (Ministerstvo zdravotnictví o koronaviru, 2020).

### 2.4.3 Ekonomické faktory

Faktor, který ovlivňuje podnik, se týká především kalkulace snídaní a obědů. Je potřeba stanovit cenu, která je přijatelná pro všechny typy zákazníků. Pro vyšší věkovou skupinu je možnost rozvozu jídel, a v případě zájmu i pro ostatní zákazníky. V případě rozvozu je součástí nákladů pořízení automobilu.

**Hrubý domácí produkt (HDP)** je měřítkem ekonomické výkonnosti a vyjadřuje celkové hodnoty statků a služeb, které jsou vytvořeny na určitém území v daném čase, v našem případě v Jihomoravském kraji. Na základě grafu č. 4 lze říci, že v rámci Jihomoravského kraje ukazatel HDP za období 2009 - 2019 každoročně vzrostl. Vzhledem k situaci COVID-19 je předpoklad, že HDP silně poklesne. Údaje roku 2020 na ČSÚ zatím nejsou zveřejněny, pouze za celou ČR je uvedena hodnota za 4. Q 2020,

a to meziroční pokles 5,0 %. Hodnota je k datu 2. 2. 2021 (ČSÚ, 2021). Současnou situaci nelze považovat za optimistickou, a vše bude záviset od vládních opatření, které budou mít dopad na vývoj ekonomiky také v roce 2021.

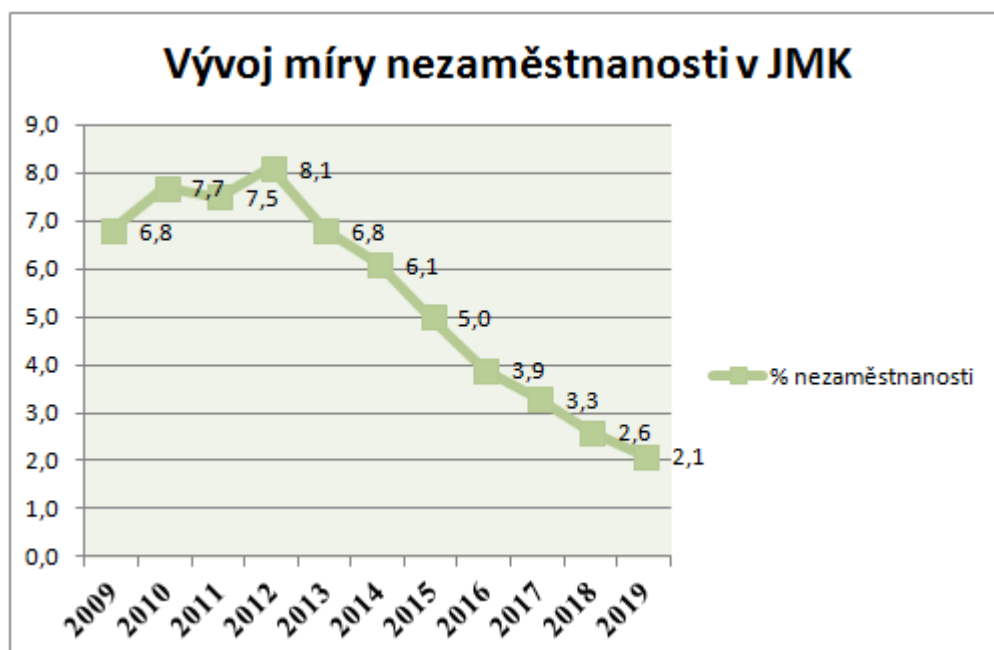


**Graf 4: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji 2009 - 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

### **Míra nezaměstnanosti u potenciálních zaměstnanců**

Graf č. 5 vypovídá o vývoji míry nezaměstnanosti v rámci Jihomoravského kraje za období 2009 - 2019. Dle tohoto grafu dochází od roku 2011 ke každoročnímu poklesu nezaměstnanosti, a to k výraznému poklesu na 2,1 % v roce 2019.

Údaje roku 2020 za Jihomoravský kraj nejsou dosud k dispozici. Dle zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí míra nezaměstnanosti za ČR k prosinci 2020 podle EUROSTAT vzrostla na 3,1 %. Rok 2020 je značně ovlivněn pandemií COVID-19, která zasáhla nejen ČR, ale celý svět. Nejvíce jsou zasaženy služby, pohostinství, lázeňství, prodej, sportovní kluby, kultura, a dokonce automobilový průmysl. Přesto je nezaměstnanost v ČR stále nejnižší v rámci EU (MPSV, 2021 a ČSÚ Eurostat, 2021).



**Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti u zaměstnanců v JMK 2009 - 2019 v %**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

### Vývoj tržeb dle kategorie CZ-NACE

V následující tabulce č. 19 jsou uvedeny tržby za období 2010 - 2018, které jsou dle klasifikace CZ-NACE u společnosti, která poskytuje stravování, zařazeny do kategorie pod písmenem **I - Ubytování, stravování a pohostinství**, a oddílu 56 stravování a pohostinství. Z tabulky je patrné, že od roku 2013 dochází u tržeb každoročně k jejich nárůstu až do roku 2018. V roce 2018 dosahují hodnoty 137 583 mil. Kč. V souvislosti s pandemií COVID-19, která se vyskytla v České republice v březnu roku 2020, došlo ke značnému poklesu tržeb, a to vzhledem k vládním opatřením, která jsou vydána, jsou uzavřeny veškeré provozovny služeb, včetně stravování a pohostinství, což má také vliv nejen na tržby, ale i na zvýšení nezaměstnanosti.

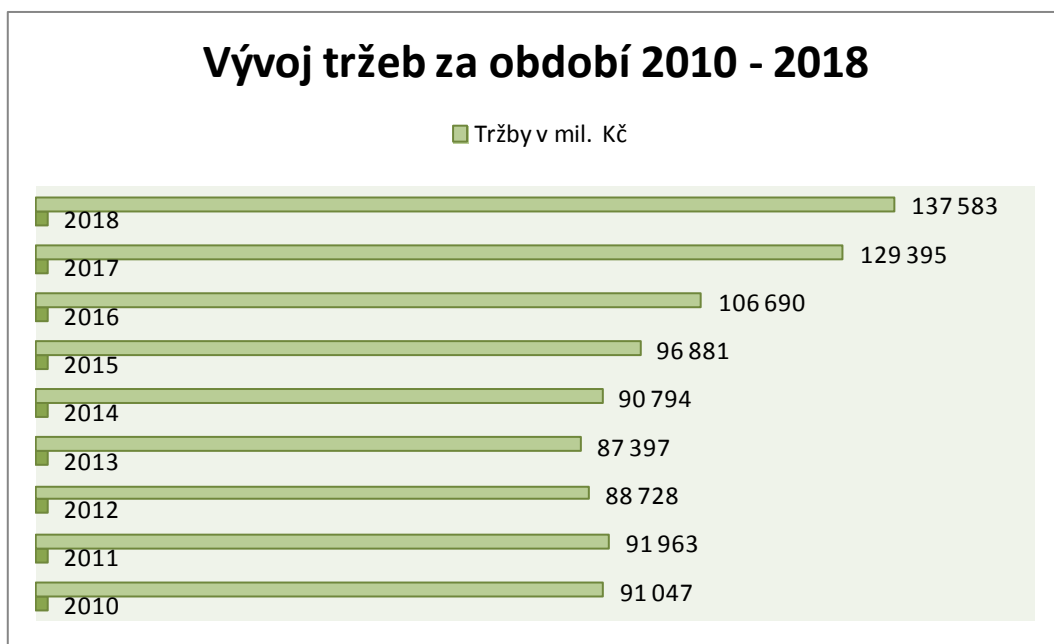
Na základě údajů Českého statistického úřadu tržby ve stravování a pohostinství v roce 2019 zaznamenaly pokles o 1,1 %. V roce 2020 však došlo k výraznému propadu tržeb, a to o 55,3 %. Tržby v období ledna 2021 se pohybují kolem 36 %. Přesná data za období 2019 - 2021 nejsou dosud na statistickém úřadu zveřejněna (ČSÚ, 2021).

**Tabulka 19: Vývoj tržeb dle kategorie CZ-NACE**

Vývoj tržeb Ubytování, stravování za období 2010 - 2018 v mil. Kč									
Kategorie CZ-NACE (56)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I - Ubytování, stravování a pohostinství (v Kč)	91 047	91 963	88 728	87 397	90 794	96 881	106 690	129 395	137 583

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Pro přehlednost je vývoj tržeb za období 2010 - 2018 při poskytování služeb Ubytování, stravování a pohostinství znázorněn také grafem č. 6.



**Graf 6: Vývoj tržeb za období 2010 - 2018 CZ-NACE 56**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

### **Ceny pohonných hmot**

Pro poskytování služby rozvozu jídel je potřeba zohlednit ceny za pohonné hmoty. V roce 2020 je v ČR spotřebitelská cena pohonných hmot za 1 litr Natural 95 v částce 27,91 Kč, motorová nafta 27,55 Kč a LPG 12,66 Kč. Do poloviny března roku 2021 průměrná cena vzrostla, a to u Natural 95 na částku 31,19 Kč, motorová nafta 29,63 Kč a LPG 14,08 Kč.

Na světovém trhu se cena ropy mírně zastavila, přesto ceny pohonných hmot v ČR neustále rostou. Tuzemské čerpací stanice mírný růst ceny ropy typu Brentu promítly do cenového nárůstu pohonných hmot v období března letošního roku. Cena benzínu je ve srovnání s cenou motorové nafty asi o 1,60 Kč na litr vyšší, což je nejvyšší rozpětí za poslední řadu let (Kovanda, 2021).

I přes březnové zdražování jsou pohonné hmoty poměrně levné, ve srovnání se zářím roku 2012, kdy se průměrná cena za benzín pohybovala okolo 39,50 Kč za litr (Kovanda, 2021). Průměrné ceny jsou znázorněny v následující tabulce č. 20.

**Tabulka 20: Průměrné ceny pohonných hmot v ČR**

<b>Průměrné spotřebitelské ceny pohonných hmot v ČR</b>			
<b>Období</b>	<b>Benzín Natural 95</b>	<b>Motorová nafta</b>	<b>LPG</b>
51. týden 2020	27,91 Kč	27,55 Kč	12,66 Kč
1. týden 2021	27,91 Kč	27,54 Kč	12,57 Kč
2. týden 2021	27,91 Kč	27,38 Kč	12,66 Kč
3. týden 2021	28,11 Kč	27,48 Kč	12,66 Kč
4. týden 2021	28,30 Kč	27,50 Kč	12,72 Kč
5. týden 2021	28,35 Kč	27,51 Kč	12,85 Kč
6. týden 2021	28,59 Kč	27,71 Kč	12,98 Kč
7. týden 2021	28,76 Kč	27,83 Kč	13,11 Kč
8. týden 2021	28,91 Kč	27,91 Kč	13,20 Kč
9. týden 2021	29,32 Kč	28,27 Kč	13,22 Kč
10. týden 2021	29,81 Kč	28,69 Kč	13,82 Kč
11. týden 2021	30,69 Kč	29,38 Kč	14,20 Kč
12. týden 2021	31,19 Kč	29,63 Kč	14,08 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

### **Potenciální zaměstnanci a jejich mzdy**

V tabulce č. 21 jsou uvedeny průměrné měsíční hrubé mzdy v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství v rámci Jihomoravského kraje za období 2010 - 2019. Data jsou převzata od Českého statistického úřadu, za období 2020 nejsou dosud informace zveřejněny. Z této tabulky je zřejmé každoroční zvyšování mezd, což je pro potenciální zaměstnance příznivé. Nárůst mezd se pohybuje okolo 51,4 % od roku 2010. S ohledem na současnou situaci se nepředpokládá další růst mezd, a je předpoklad klesajícího počtu zaměstnanců v oblasti stravování.

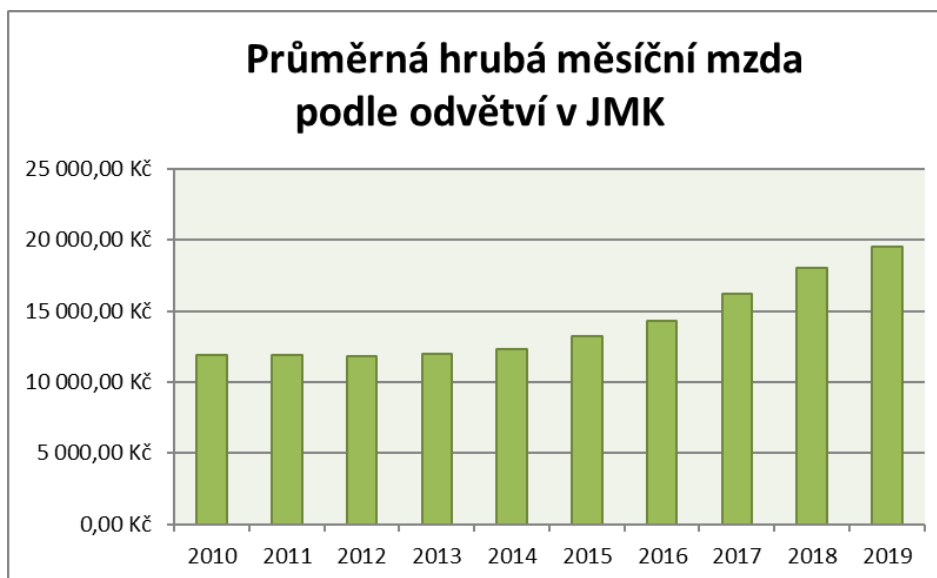
**Tabulka 21: Průměrné mzdy zaměstnanců podle odvětví v Jihomoravském kraji**

<b>Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví v JMK za období 2010 - 2019</b>										
<b>Kategorie CZ-NACE</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
I - Ubytování, stravování a pohostinství (v Kč)	11 922	11 866	11 815	11 979	12 323	13 210	14 335	16 172	18 052	19 482

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Průměrné měsíční mzdy zaměstnanců v odvětví služeb Ubytování, stravování a pohostinství jsou pro přehlednost znázorněny také grafem č. 7.





**Graf 7: Průměrné mzdy zaměstnanců podle odvětví v JMK 2010 - 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

### **Zaměstnanci v oboru stravování**

**Pomocný kuchař** spolupracuje s kuchařem, zajišťuje přípravu surovin a provádí méně náročné práce při přípravě a výdeji pokrmů a nápojů v gastronomických provozech. Podle pracovní činnosti soukromého sektoru je zařazen do tarifního stupně 2 až 3. Platové rozmezí se pohybuje od 16 000 Kč do 26 000 Kč. Kvalifikační úroveň vzdělání je střední vzdělání nebo střední s výučním listem. Mezi nejvhodnější kvalifikaci patří obor kuchař - číšník, práce ve společném stravování, dále obor práce ve stravování, kuchařské práce, stravovací a ubytovací služby. Legislativním požadavkem na způsobilost k výkonu tohoto povolání je nutný zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství dle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Odborné dovednosti, které musí být schopen ovládat při výkonu své pracovní činnosti, jsou následující:

- skladování potravinářských surovin,
- hygienicko - sanitační činnosti v potravinářských provozech a dodržování hygienických předpisů,
- expedice pokrmů, zpracování a úprava polotovarů,
- ošetřování a skladování nápojů a příprava teplých nápojů,
- výpomoc při výrobě jídel, příprava a tepelná úprava příloh,
- čištění zařízení a výrobních prostor, obsluha technologických zařízení (NSP, 2021).

**Kuchař** připravuje vhodné skladby pokrmů, které sestavuje do jídelního lístku, aranžuje a expeduje předkrmy a pokrmy studené a teplé kuchyně dle běžných nebo speciálních receptur. Je zařazen do tarifního stupně 3 - 5 a platové rozmezí je mezi 17 000 Kč až 26 000 Kč. Kvalifikační úroveň je střední vzdělání s výučním listem. U tohoto oboru je nejvhodnější kvalifikací obor kuchař - číšník, práce ve společném stravování, dále obor kuchař, kuchařské práce, kuchař - číšník - příprava jídel. Podobně jako u pomocného kuchaře je nutný zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. Odborné znalosti, které musí kuchař být schopen aplikovat, jsou:

- vhodný postup práce, zvolení potřebných surovin a zařízení pro přípravu pokrmů,
- dodržení sanitačních a hygienických předpisů včetně kritických bodů (HACCP),
- sestavení jídelního lístku a sled pokrmů,
- manipulace se zbožím a jeho ošetření dle zásad HACCP,
- příprava teplých pokrmů, moučníků, specialit na objednávku,
- hygienicko - sanitační činnosti v potravinářských provozech a dodržování hygienických předpisů, obsluha technologických zařízení,
- aranžování potravin např. výroba baget, chlebičků, obložených mís a kusových výrobků,
- ošetřování kuchyňského náčiní a vybavení,
- zpracování zeleniny, luštěnin, a obilovin dle vegetariánských a veganských zásad,
- nakládání s inventářem (NSP, 2021).

**Šéfkuchař** organizuje a kontroluje práci kuchyňského personálu, připravuje vhodné skladby pokrmů a sestavuje do jídelního lístku, aranžuje a expeduje přípravu jednoduchých, složitých a kombinovaných předkrmů, pokrmy studené a teplé kuchyně dle vlastních nebo běžných receptur. Na základě pracovní činnosti soukromého sektoru je zařazen do tarifního stupně 4 - 7. Platové rozmezí od 20 000 Kč do 36 000 Kč a kvalifikační úroveň střední vzdělání s maturitní zkouškou. Kvalifikační předpoklady pro výkon tohoto povolání je střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru gastronomie nebo v oboru kuchař. Nutný je zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. Odbornými znalostmi, kterými je schopen aplikovat teoretické vědomosti do praxe jsou tyto:

- organizování práce v gastronomickém provozu,
- výpočty množství jednotlivých surovin pro přípravu pokrmů,
- vhodná volba postupu práce, potřebných surovin a zařízení,
- sestavení jídelního lístku a sled pokrmů, receptura pro moučníky, aranžování a úprava při servírování,
- úprava pokrmů před expedicí,
- zdobení teplých a studených moučníků,
- ošetřování kuchyňského náčiní a vybavení, obsluha technologických zařízení,
- manipulace se zbožím a ošetřování při dodržení zásad HACCP,
- příprava pokrmů a specialit na objednávku (NSP, 2021).

### **Úrokové sazby**

Česká národní banka koncem roku 2020 po několika jednáních v důsledku situace způsobené epidemií koronaviru zmírnila dopady na české firmy, podnikatele a domácnosti snížením dvoutýdenní repo sazby na 0,25 %. Zároveň snížila lombardní sazbu na 1,00 % a diskontní sazbu na 0,05 %. Tyto úrokové sazby ponechala na stávající úrovni i nadále v roce 2021 (ČNB, 2021).

V lednu 2021 ČNB zveřejnila zprávu o úvěrech, které klienti čerpali v roce 2020 a v souvislosti s pandemií COVID-19 mohli požádat o odklad splátek nebo jinou formu úlevy, např. snížení výše splátek, dočasná úhrada pouze jistiny nebo úroků, a to na základě individuální domluvy. Tento odklad splátek je možné využít jak u spotřebitelských, tak podnikatelských úvěrů včetně hypoték, a to mezi měsíci dubnem a říjnem 2020. Využitím odložení splátek se délka splácení úvěru prodlouží. V důsledku této situace dochází k poklesu objemu nesplacených půjček, u kterých jsou využity jakékoli úlevy. Nejlépe jsou na tom úvěry, které jsou zajištěny nemovitostmi, naopak nejvíce poskytnutých úlev je v případě spotřebitelských úvěrů u domácností. Vážné problémy se splácením jsou u úvěrů nefinančním podnikům (ČNB, 2021).

I přes tuto situaci jsou úvěrové instituce dostatečně kapitálově vybaveny, aby byly schopny přijímat zvýšené náklady na znehodnocení úvěrů (ČNB, 2021).

Při vzniku nových hypoték se zmírnilo posuzování pro jejich poskytnutí, tzn., že nově může žadatel mít méně vlastních prostředků. Rovněž se rozvolnil limit celkové dluhové

služby a čistého měsíčního příjmu žadatele o úvěr, a tím se snížila potřebná výše příjmu pro konkrétní dluh (ČNB, 2021).

**Komerční banka** nabízí začínajícím podnikatelům úvěr s roční úrokovou sazbou maximálně 9,9 % s využitím na provozní financování společnosti, na pořízení investic do hmotného a nehmotného majetku, jako jsou počítače, softwary, vybavení prostorů a kanceláří. Výše úvěru je až do výše 1 mil. Kč s dobou splácení až na 5 let a pojištěním schopnosti splácet. Jedná se o účinný nástroj pro plnění závazků a v případě neočekávaných životních situací (KB, 2021).

**Equa bank** nabízí malý podnikatelský úvěr, splátkově zajištěný nebo nezajištěný nemovitostí s úrokovou sazbou od 4 % do výše 1,5 mil. Kč se splatností 3 - 7 let, nebo lze upravit dobu splácení při sepsání žádosti o úvěr. Čerpání úvěru je určeno účelově na provozní nebo investiční potřeby, popřípadě bez uvedení účelu, s možností předčasného splacení nebo provedení mimořádné splátky (Equa bank, 2021).

#### **2.4.4 Technologické faktory**

Záměrem podniku je výroba jídel, proto je potřeba mít dostatečně kvalitní kuchyňské vybavení, tj. nádobí, ve kterých se bude vařit velké množství jídel. V současné době se často používají tzv. konvektomaty. Dále je potřeba větší množství elektrických varných desek. V kuchyni se využívají nejrůznější technologie, proto je nutné sledovat současný technologický pokrok.

V případě takového zařízení je kladen důraz na komunikační technologie. V dnešní době spousta lidí ovládá sociální sítě a jsou aktivní téměř vždy, v menší míře i starší lidé, protože se zde dozví veškeré informace rychleji. Na sociální síti může najít například nabídku jídel včetně cen, otevírací dobu a polohu podniku. Spousta těchto podniků disponuje bezplatným připojením k internetu, zákazníci se během konzumace mohou připojit, protože někteří využívají tyto podniky ke své práci s využitím toho, že se mohou při práci občerstvit.

Podnik se musí řídit určitým nařízením státu a zřídit **EET pokladnu** pro platby v hotovosti, což vyžaduje určité znalosti s tímto systémem. V současné době většina lidí platí platební kartou, protože je to pro ně pohodlnější a rychlejší a nemusí nosit při sobě velký obnos peněz nebo platbu provádí stravenkami, které má od svého zaměstnavatele.

Technologické faktory hrají důležitou roli pro fungování podniku, proto je potřeba neustále sledovat trendy.

#### 2.4.5 Ekologické faktory

Společnost musí svoji činnost vykonávat v souladu s platnými právními předpisy a v rámci odpadového hospodářství odpady řádně třídit. V rámci toho je nutné řádně evidovat odpad, a to v souladu s požadavky ochrany životního prostředí. K jejich likvidaci je potřeba uzavřít smlouvu se svozovou firmou.

V současné době je na třídění odpadu kladen velký důraz a řada z nich je dále recyklována. Pro rozvoz potravin je na trhu dostupný velký výběr menu boxů, např. plastové, papírové nebo pěnové, které pomáhají udržet potraviny dlouho čerstvé a po dobu přepravy zajistí, aby jídlo bylo teplé. Nevýhodou těchto boxů je, že nejsou vhodné pro ohřev v mikrovlnné troubě (ECOFOL, 2020).

V tabulce č. 22 je uveden vývoj produkce odpadů za celou Českou republiku v období 2015 - 2019, na základě kterého dochází ke zvýšenému množství odpadů, zároveň je však na dobré úrovni třídění odpadů a jeho recyklace, kde jeho množství také narůstá. V tabulce je dále z celkového množství odpadů, uvedeno množství, které je vyprodukováno v rámci obcí České republiky.

**Tabulka 22: Vývoj produkce odpadů v ČR za období 2015 - 2019 v tunách**

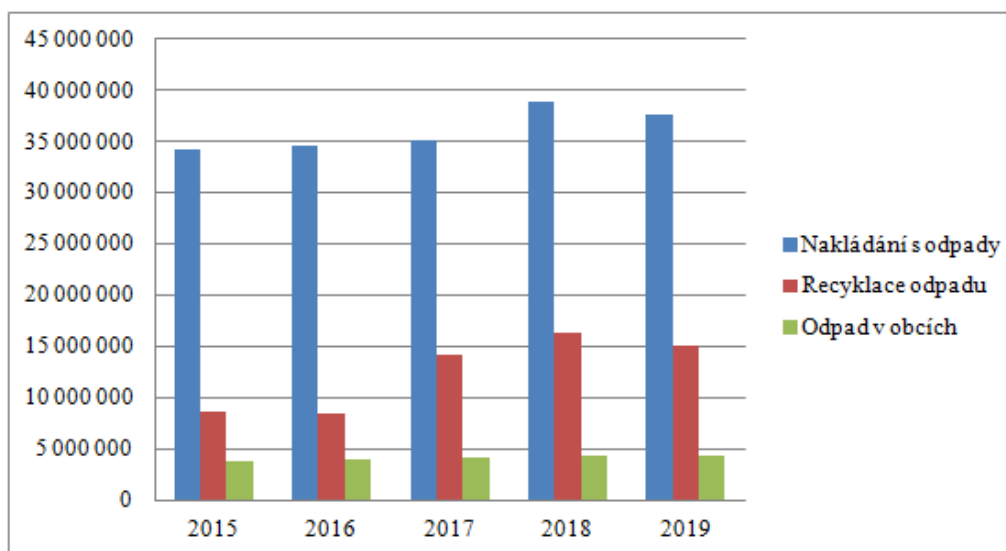
Vývoj produkce odpadů v ČR za období 2015 - 2019 v tunách					
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nakládání s odpady</b>	34 205 451	34 484 528	35 069 679	38 873 459	37 660 012
<b>Recyklace odpadu</b>	8 517 185	8 375 039	14 173 173	16 320 845	15 096 429
<b>Odpad v obcích</b>	3 699 347	3 955 977	4 113 270	4 240 098	4 287 262

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Vývoj produkce je pro přehlednost zobrazen také grafem č. 8, který je uveden níže.

Na základě něj je vidět neustálý růst odpadů, který byl v roce 2018 na nejvyšší úrovni za sledované období. Podobné je to s recyklací odpadů, která každoročně stoupala, nejvíce opět v roce 2018. K mírnému poklesu došlo v roce 2019. V případě obcí, které se podílí na produkci a likvidaci odpadů je rovněž zřejmý růst.

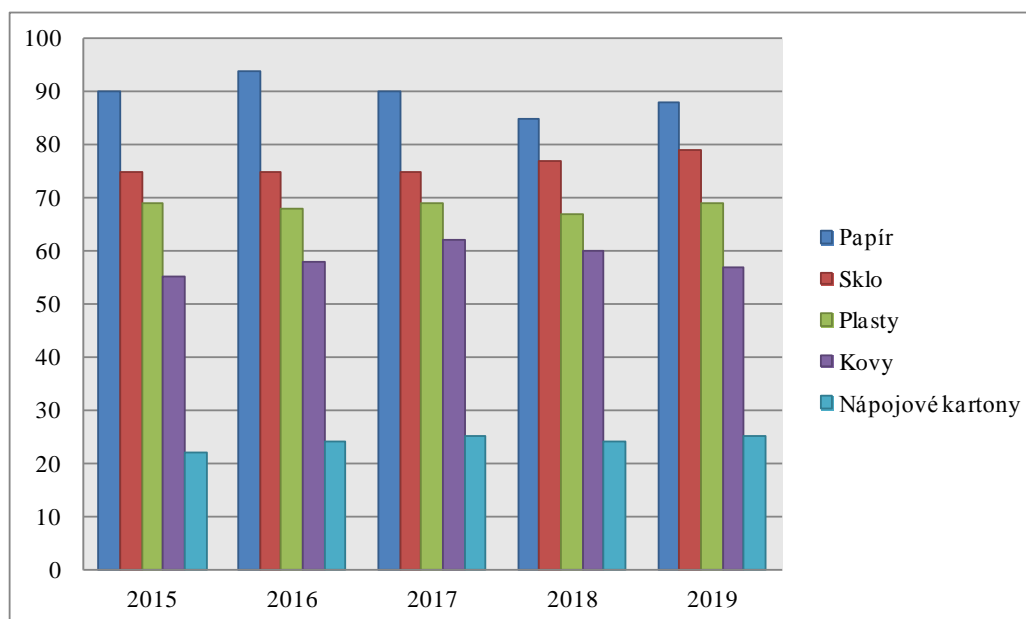
Data, která jsou čerpána z veřejné databáze Českého statistického úřadu, nejsou za období roku 2020 dosud zveřejněna.



**Graf 8: Vývoj produkce odpadů v ČR v tunách**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Společnost EKO-KOM, a.s. provozuje celorepublikový systém, zajišťující třídění, recyklaci a využití obalového odpadu na kvalitní evropské úrovni. Na základě jejích výsledků, se Česká republika řadí mezi špičku v třídění odpadů v rámci EU. Nejvíce je recyklován papír, který v roce 2019 dosáhl 88 %, u skla bylo dosaženo 79 %, u plastových obalů 69 %, u kovů 57 % a nápojových kartonů 25 % (EKO-KOM, 2021).

V grafu č. 9 je uvedeno celkové množství recyklovaného odpadu v České republice, rozdělené dle jednotlivých obalů, a data jsou uváděna v procentech.



**Graf 9: Recyklace odpadů dle obalů v ČR 2015 - 2019 v %**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: EKO-KOM, 2021)

Naše republika má jedno z nejkvalitnějších sběrných sítí, na jehož vytvoření se podílí průmysl a obce, které jsou sdruženy v systému EKO-KOM. K třídění jsou využity barevné kontejnery, jejichž průměrná docházková vzdálenost se neustále zkracuje, další možností je třídění odpadů do pytlů, popřípadě prostřednictvím sběrných dvorů nebo výkupem druhotných surovin (EKO-KOM, 2021).

#### **2.4.6 Souhrn výsledků analýzy obecného prostředí pomocí metody SLEPTE**

V této části jsou shrnuty výsledky jednotlivých faktorů, které jsou zjištěny z provedené analýzy SLEPTE.

##### **Sociální faktory**

V důsledku vývoje obyvatelstva, který je pro obec příznivý, může docházet ke zvyšujícímu počtu zákazníků z důvodu většího počtu narozených dětí nebo nově přihlášených. Faktory jsou rovněž ovlivněny věkovou strukturou obyvatelstva, která se v průměru pohybuje okolo 42 let. Co je také pozitivní, jsou zvyšující se mzdy potenciálních zákazníků.

##### **Legislativně – politické faktory**

Při vstupu na trh musí být dodrženy přísně stanovené hygienické podmínky, jelikož se jedná o podnik v odvětví stravování. Majitelka a zaměstnanci se musí při své práci řídit dalšími zákony, například zákonem o DPH, o dani z příjmů nebo zákoníkem práce. Při založení podniku je potřeba zřídit elektronickou evidenci tržeb, získat certifikát HACCP nebo zajistit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Všichni pracovníci musí mít vyřízen potravinářský průkaz. Povinností je informovat své zákazníky o alergenech v potravinách. V průběhu podnikání lze očekávat časté legislativní změny, které je nutné neustále sledovat.

##### **Ekonomické faktory**

Vývoj tržeb v sekci I do roku 2018 neustále rostl, což je pro záměr a volbu vstoupit na tento trh pozitivní. V důsledku pandemie však došlo ke snížení tržeb, a je předpoklad, že dojde k dalšímu snížení, protože podniky jsou nadále zavřené a omezené pouze na prodej přes výdejní okénko. Míra nezaměstnanosti do současné

doby má klesající tendenci, ale COVID-19 může způsobit zvyšující se nezaměstnanost, a to je pro **podnikání příležitost** získat zaměstnance. Růst pohonných hmot může být pro podnik hrozbou. Rovněž tak nedostatečný výběr kvalifikovaných zaměstnanců, protože podnik má zájem zaměstnat pouze pracovníky, kteří mají dostatečné vzdělání pro tuto práci. Pro začínající podnik je důležité získat bankovní úvěr za výhodných podmínek, v případě zvýšení úrokových sazeb by mohlo být ohroženo podnikání v této oblasti.

### Technologické faktory

Při výrobě jídel je žádoucí využívat kvalitní suroviny a k tomu mít dostatečné moderní a kvalitní vybavení v kuchyni, jako jsou například konvektomaty. S technologiemi souvisí rovněž využití sociálních sítí a internetové připojení. V případě těchto faktorů je důležité sledovat neustálé trendy.

### Ekologické faktory

Velmi důležité je dbát na ochranu životního prostředí. V dnešní době je kladen velký důraz na třídění odpadů. Z vytríděného odpadu jsou některé recyklovány, například plasty, sklo nebo nápojové kartony. Na trhu je dostatečný výběr menu boxů, které udržují potraviny čerstvé a po delší dobu také teplé.

V následující tabulce č. 23 jsou uvedeny shrnující příležitosti a hrozby, které vyplývají z provedené analýzy SLEPTE, budou sloužit pro tvorbu SWOT matice.

**Tabulka 23: Shrnutí analýzy SLEPTE**

SLEPTE analýza	Příležitost (O)/ Hrozba (T)
Zvyšující se měsíční mzdy potenciálních zákazníků	O
Dostatečná nabídka kvalitních surovin i technologie	O
Nabídka ekologických obalů	O
Nárůst potenciálních zákazníků	O
V důsledku pandemie hrozí zvýšení nezaměstnanosti	O
Vlivem pandemie ohrožení tržeb	T
Růst ceny pohonných hmot	T
Nízký výběr kvalifikovaných zaměstnanců	T
Finanční náročnost vstupu na trh	T
Časté změny v legislativě vztahující se k podnikání	T
Vysoké požadavky na dodržení hygienických podmínek	T

(Zdroj: Vlastní zpracování)



## 2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Analýza zahrnuje zhodnocení všech zdrojů, které má začínající podnik k dispozici a zdroje, které je potřeba získat k zahájení podnikání. Zdroje jsou hodnoceny z hlediska finančního, hmotného, nehmotného a lidského.

### Finanční zdroje

Část finančních zdrojů bude tvořena prostředky majitelky v hodnotě 300 000 Kč. Majitelka využije možnosti bezúročné půjčky od svých příbuzných v částce 350 000 Kč. Další finanční prostředky lze získat prostřednictvím bankovního úvěru.

### Hmotné zdroje

Hlavní položkou hmotných zdrojů bude osobní automobil pro nákup surovin, ale převážně pro účely rozvozu jídel po obci a okolí. Hodnota automobilu je 70 000 Kč. Pro fungování podniku je potřeba nakoupit kuchyňské vybavení, ve kterém se budou vařit snídaně (svačinky) a obědy, dále bude potřeba vybavit prostor jídelny. Celková hodnota budovy a vybavení činí 1 610 533 Kč. Pro administrativní práci jako je komunikace se zákazníky, úřady a pro zpracování účetnictví bude do podnikání vložen počítač v hodnotě 15 000 Kč, tiskárna v částce 3 000 Kč a mobilní telefon ve výši 5 000 Kč. Dále bude zapotřebí účetní program, ve kterém budou evidovány veškeré účetní a daňové operace.

### Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje jsou považovány **znalosti a zkušenosti**. Majitelka podniku nemá praktické zkušenosti s vedením podniku a také chybí zkušenosti v oblasti marketingových aktivit. Má dostatečné znalosti ve vedení účetnictví a komunikaci se zákazníky, jelikož v předchozím zaměstnání komunikovala s dodavateli.

Dále je potřeba provést celkovou rekonstrukci budovy, která bude určena pro výrobu jídel a jejich prodej v hodnotě 500 000 Kč. Jako výhodu vnímá majitelka využití znalostí a zkušeností svého rodinného příslušníka, který může navrhnout rekonstrukci budovy a provozní prostory tak, aby splňovaly veškeré normy a vytvořily vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance, a zároveň příjemné prostředí pro zákazníky.

K získání dalších potřebných znalostí lze využít vzdělávací kurzy pro začínající podnikatele. V podniku bude nutné vytvořit webové stránky, díky nimž bude možné provádět objednávky přes objednávkový formulář a bude zveřejněna nabídka jídel.

### Lidské zdroje

Mít kvalitní lidské zdroje se považuje za základ úspěšného podniku. Právě kvalifikovaní zaměstnanci jsou nositeli úspěchu. Pro podnik je potřeba zaměstnanců se zaměřením na oblast účetnictví a daní, pro výrobu jídel jsou to zaměstnanci, kteří mají znalosti a zkušenosti v oboru stravování, jsou kreativní, mají nápady. Dále jsou to zaměstnanci pro obsluhu jídelny a rozvoz jídel, a k zajištění úklidu ve všech prostorách. K výběru vhodných zaměstnanců slouží především kladná doporučení z předchozího zaměstnání a praxe v oboru. Při zahájení podnikání může nastat situace, že bude nedostatečný výběr vhodných kandidátů na jednotlivé pozice a tím dojde k ohrožení podnikání. Je velmi důležité mít spolehlivé a oddané zaměstnance, kteří se budou podílet na úspěšném rozvoji podniku.

V tabulce č. 24 je uveden souhrn interních zdrojů a schopností s uvedením silných a slabých stránek.

**Tabulka 24: Souhrn interních zdrojů a schopností**

<b>Interní zdroje a schopnosti</b>	<b>Silné stránky (S), Slabé stránky (W)</b>
Osobní vklad do 300 000 Kč	S
Znalosti v oblasti účetnictví a daní	S
Dobrá komunikace se zákazníky	S
Využití rodinného příslušníka k navržení prostorů ve stravovacím zařízení	S
Zařazení automobilu do obchodního majetku	S
Dostatečné prostory pro přípravu a výdej jídel	S
Malé zkušenosti s vedením podniku	W
Celková rekonstrukce prostorů	W
Nezkušenost s marketingem	W
Nedostatečná kapacita lidských zdrojů při zahájení podnikání a v jeho průběhu	W

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.6 Analýza faktorů pomocí matice SWOT

Tato analýza pracuje s faktory externího a interního prostředí pomocí matice EFE a IFE, které vyplynuly z provedených analýz. Výsledky těchto faktorů slouží k sestavení SWOT matice, díky kterým bude zvolena vhodná tržní strategie.

### 2.6.1 Hodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE

V tabulce č. 25 jsou zhodnoceny faktory externího prostředí, které vychází z marketingového průzkumu, Porterova modelu pěti sil a SLEPTE analýzy. Z těchto analýz je zjištěno, že převažují příležitosti nad hrozbami.

**Tabulka 25: Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE**

EFE faktory	Váha	Hodnocení	Součin (V x H)
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
Preference svačinek a obědů u potenciálních zákazníků	0,15	4	0,60
Zájem o jídla z kvalitních surovin	0,10	3	0,30
Zájem o výběr jídel z více druhů	0,10	3	0,30
Zájem o rozvoz obědů v obci a do okolí	0,10	3	0,30
Zvyšující se měsíční mzdy potenciálních zákazníků	0,10	2	0,20
Dostatečná nabídka kvalitních surovin a technologie	0,10	3	0,30
Nabídka ekologických obalů	0,05	2	0,10
Nárůst potenciálních zákazníků	0,10	3	0,30
V důsledku pandemie hrozí zvýšení nezaměstnanosti	0,05	2	0,10
Velký výběr spolupráce s dodavateli jak potravin, tak vybavení provozovny	0,05	2	0,10
Provozovna pro zákazníky v centru obce	0,05	2	0,10
Malá konkurence v blízkosti provozovny	0,05	2	0,10
<b>Σ</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>
<b>HROZBY</b>			
Menší zájem o snídani	0,15	3	0,45
Alergie na potraviny u zákazníků	0,10	1	0,10
Vlivem pandemie ohrožení tržeb	0,10	4	0,40
Růst ceny pohonných hmot	0,05	2	0,10
Nízký výběr kvalifikovaných zaměstnanců	0,10	2	0,20
Finanční náročnost vstupu na trh	0,15	3	0,45
Časté změny v legislativě vztahující se k podnikání	0,05	1	0,05
Vysoké požadavky na dodržení hygienických podmínek	0,15	2	0,30
Vyšší cena jídel může přinést ztrátu zákazníků	0,05	3	0,15
Vstup nové konkurence na trh se stejnými službami	0,05	4	0,20
Rozšíření nabídky u substitutů na trhu	0,05	1	0,05
<b>Σ</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Velkou příležitostí je poptávka po svačinkách a obědech u zákazníků včetně rozvozu, které jsou vyrobeny z kvalitních surovin pomocí kvalitních technologií. Díky kladným

referencím může dojít k nárůstu potenciálních zákazníků. Vzhledem k tomu, že v okolí není dosud velká konkurence, je to velká výhoda pro vstup na trh. Výsledky provedených analýz ukázaly také hrozby, které mohou podnikání ohrozit. Při založení podniku je největší hrozbou nedostatek finančních prostředků a náročné legislativní podmínky. Dalším ohrožením je vstup konkurence na trh ve stejném odvětví. Hrozbou pro začínající podnik je pandemie COVID-19, protože podniky jsou dosud uzavřené a mohou prodávat pouze přes výdejní okénko, čímž mohou být ohroženy tržby, a propuštění zaměstnanců. Výsledky faktorů externího prostředí jsou součástí matice SWOT.

### 2.6.2 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí pomocí matice IFE

V tabulce č. 26 jsou zhodnoceny faktory vnitřního prostředí, které byly zjištěny z analýzy vlastních zdrojů a schopností. Převažují silné stránky nad slabými. Mezi nejsilnější stránky při založení podniku patří vklad majitelky do podniku a dostatečné prostory pro přípravu a výdej jídel. Pro spokojenost zákazníků je důležité mít s nimi dobré vztahy, protože se vždy k nám budou rádi vracet a mohou nás doporučit svým známým. V rámci provozu je výhodou mít zkušenosti v oblasti účetnictví. Nevýhodou je nedostatečná zkušenost majitelky s celkovým vedením podniku a marketingem. Před založením podniku je nutná rekonstrukce prostor, což je pro podnik též nevýhoda. Výsledky faktorů slouží jako podklad pro SWOT matici.

**Tabulka 26: Vyhodnocení faktorů vnitřního prostředí pomocí matice IFE**

IFE faktory	Váha	Hodnocení	Součin (V x H)
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
Osobní vklad do 300 000 Kč	0,20	4	0,80
Znalosti v oblasti účetnictví a daní	0,15	3	0,45
Dobrá komunikace se zákazníky	0,20	3	0,60
Využití rodinného příslušníka k navržení prostorů ve stravovacím z	0,10	2	0,20
Zařazení automobilu do obchodního majetku	0,15	2	0,30
Dostatečné prostory pro přípravu a výdej jídel	0,20	4	0,80
<b>Σ</b>	<b>1,00</b>		<b>3,15</b>
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
Malé zkušenosti s vedením podniku	0,25	2	0,50
Celková rekonstrukce prostorů	0,40	4	1,60
Nezkušenost s marketingem	0,30	2	0,60
Nedostatečná kapacita lidských zdrojů při zahájení podnikání a v jeho průběhu	0,05	3	0,15
<b>Σ</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.6.3 SWOT matice

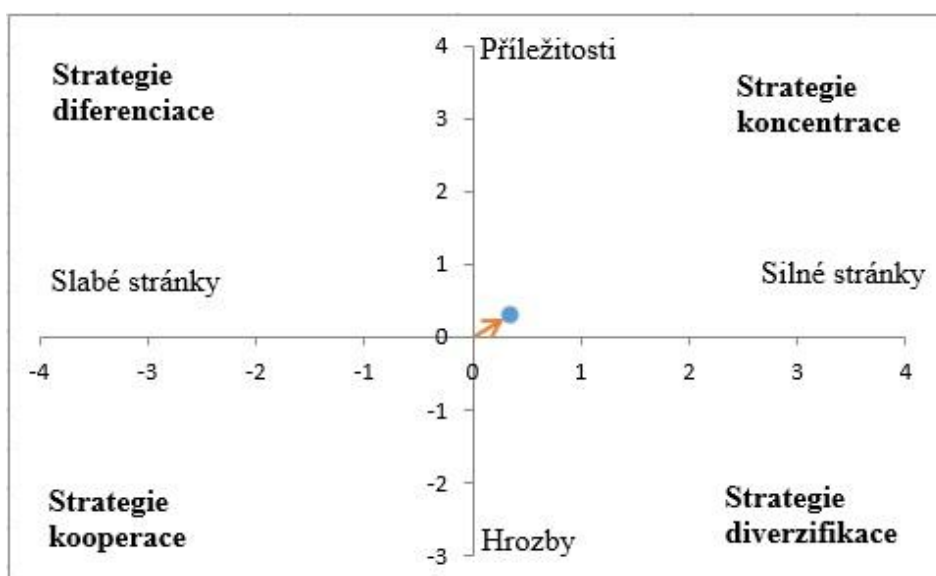
Výsledné faktory vyplývající z matice EFE a IFE, které slouží pro výpočet SWOT matice, jsou znázorněny v tabulce č. 27.

Tabulka 27: SWOT matice

EFE faktory		IFE faktory	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Příležitosti (O)	2,80	Silné stránky (S)	3,15
Hrozby (T)	2,45	Slabé stránky (W)	2,85
Rozdíl	<b>0,35</b>	Rozdíl	<b>0,30</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky ze SWOT matice ukazují, že podnik má řadu silných stránek, které jsou doprovázeny příležitostmi z vnitřního, oborového a obecného prostředí. Na základě těchto zjištění je vhodný kvadrant **S-O** pro založení podniku v oblasti stravování. Zvolenou alternativní strategií z tohoto kvadrantu je **strategie koncentrace s diferenciací** zaměřenou na výrobu **svačinek a obědů** se zajištěným rozvozem do domácností a na pracoviště v rámci vymezené spádové oblasti obce Moravský Žižkov a jeho okolních obcí Velké Bílovice a Prušánky. Tato skutečnost vyplynula z toho, že o snídani nebyl velký zájem, neboť mnoho lidí snídá spíše doma, a proto by raději uvítali svačinky než snídani. Jedná se o produkt doprovázený službou, kterou stávající konkurence dosud nenabízí. V grafu č. 10 je znázorněna vhodná strategie, která vyplynula z výsledků SWOT matice.



Graf 10: Určení strategie z výsledků SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část navazuje na výsledky analytické části práce. V první části je definována zvolená strategie včetně základních informací o podniku. Dále je popsán obchodní model Lean Canvas, který je tvořen měkkými daty, jež jsou zjištěny od potenciálních zákazníků. Následně navazuje marketingový, provozní, organizační a finanční plán, z nichž se každý zaměřuje na řízení jiné oblasti uvnitř podniku. Další část je věnována identifikaci rizik dle metody RIPRAN, a dochází ke stanovení opatření k eliminaci rizik včetně vyhodnocení, zda opatření snižují původní hodnotu rizik. V závěru této kapitoly je zpracován časový harmonogram formou Ganttova diagramu, který zahrnuje konkrétní činnosti pro zahájení provozu stravovacího zařízení s možností rozvozu v obci Moravský Žižkov a do jeho blízkého okolí.

#### 3.1 Popis podniku a zvolená strategie

V této části jsou uvedena rozhodnutí, která jsou potřeba provést před zahájením podnikatelské činnosti. Jedná se především o zvolení vhodné právní formy podnikání nebo volba plátcovství DPH. Stravovací zařízení bude zaměřeno na výrobu jídel z kvalitních surovin, které bude možné konzumovat v prostoru určeném ke stolování, nebo si odnést s sebou, případně využít rozvoz.

##### **Zvolená strategie**

Strategie, která vyplývá ze SWOT analýzy se zaměřuje na tržní výklenek za doprovodu silných stránek, kde příležitosti jsou podporovány silnými stránkami. Jde o strategii SO, **tedy strategie koncentrace s diferenciací s ohledem na tržní výklenek.** Silnou příležitostí je poptávka po svačinkách a obědech u zákazníků včetně rozvozu do domácností nebo zaměstnání v obci a méně vzdálených sousedících obcích za přijatelné ceny. Podnik vzhledem ke konkurenci bude nabízet širší sortiment než přímý konkurent, který se v obci nachází. Konkurence nabízí obědy, zřídka také večeře a snídaně jen v případě, že je zákazník u nich ubytovaný. Nově vznikající podnik se zaměří na potenciální zákazníky, kteří mají zájem především o dietnější stravu, kterou konkurence nenabízí v tak širokém rozsahu.

## **Poslání**

Posláním podniku je provoz stravovacího zařízení, ve kterém jsou nabízena jídla, která jsou dietní a pestrá s možností rozvozu ve spádové oblasti do 10 km. Produkty jsou vyráběny z kvalitních a čerstvých surovin dodávány přímo od farmářů a ostatních dodavatelů. Cílem je také vytvořit prostředí, ve kterém se zákazníci budou cítit příjemně, a které budou rádi navštěvovat pro kvalitní jídlo.

## **Vize**

Vizí podniku je vybudovat podnik, který bude navštěvován a vyhledáván pro své kvalitně připravované pokrmy z kvalitních surovin za příznivou cenu a příjemné prostředí. Cílem je vybudovat silnou značku, stát se nejvíce vyhledávaným a navštěvovaným stravovacím zařízením ve spádové oblasti s unikátní hodnotou pro zákazníka a rozšířit nabídku jídel.

## **Strategické cíle**

Cíle by měly vycházet z vize společnosti a určovat směr, kterým se má firma vybrat k naplnění této vize. Cíle jsou rozděleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

### **Krátkodobý cíl**

Prvním cílem je získat si především občany obce Moravský Žižkov, ať se jedná o místní občany (seniory), pracující, rodiče nebo zaměstnance mateřské a základní školy. V průběhu roku je v plánu získat alespoň 250 stálých zákazníků za měsíc, a 400 sledujících na sociální síti Instagramu a 800 like na Facebooku. V plánu je také začít dodávat svačiny a obědy do místní mateřské školy pro 50 dětí a zaměstnance a získat 170 zákazníků ze základní školy, kteří by zařízení mohli navštěvovat každý den. Cílem je prodat alespoň 280 ks obědů, 80 ks svačinek a 15 ks snídaní denně.

### **Střednědobý cíl**

Cílem v dalších letech podnikání je rozšířit povědomí o podniku do jiných obcí, což může vést ke zvýšení návštěvnosti. Podnik by chtěl díky tomu získat více zákazníků než v prvním roce. Dále je cílem rozšíření nabídky, a to na základě recenzí od zákazníků. V dalších letech má podnik v plánu prodat 310 ks obědů, 90 ks svačinek a 30 ks snídaní denně. Marketingovým cílem je zvýšení počtu sledujících na sociálních sítích.

## Dlouhodobý cíl

Dlouhodobým cílem je získat většinu zákazníků ve spádové oblasti a navázat spolupráci s firmami, do kterých je možné dodávat občerstvení. Na počátku podnikání může tato spolupráce tvořit alespoň 5 % tržeb. Cílem podnikatelky je prodat alespoň 340 ks obědů, 120 ks svačinek a 40 ks snídaní denně.

## Právní forma podnikání a řízení podniku

Z hlediska právní formy podnikání bude zvoleno podnikání na základě živnostenského oprávnění. Výroba a rozvoz jídel náleží do živnosti ohlašovací, které jsou uvedeny v příloze č. 1 – 4 zákona o živnostenském podnikání. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 – 3 živnostenského zákona. Jedná se o volnou živnost, kde se nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti. Je nutné však splnit všeobecné podmínky, kterými je svéprávnost a bezúhonnost, která je ověřena výpisem z rejstříku trestů. Podrobné informace o podniku jsou v níže uvedené tabulce č. 28.

**Tabulka 28: Základní údaje o podniku**

Právní forma podnikání	na základě živnostenského oprávnění jako OSVČ
OSVČ	Iva Kachyňová
Název	Bistro U Kachničky
Sídlo provozovny	Bílovska 145, Moravský Žižkov 691 01
CZ-NACE	C - zpracovatelský průmysl 10.89 - výroba ostatních potravinářských výrobků I - ubytování, stravování a pohostinství 56.29.9 - poskytování jiných stravovacích služeb
Zahájení činnosti	1.1.2022
Plátce/neplátce DPH	neplátce DPH
Způsob evidence podnikání	účetnictví
Živnost	výroba, obchod a služby neuvedené v příloze č. 1 - 3 živnostenského zákona
Kontakt	Iva Kachyňová, mobilní kontakt: 777 931 992 email: bistroutkachnický@seznam.cz

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na začátku podnikatelské činnosti je stanoveno stát se neplátcem DPH, jelikož nejsou splněny podmínky dané zákonem k povinné registraci. Plátcovství by z hlediska administrativy bylo náročné. V dalších letech je možné uvažovat o dobrovolné registraci k této dani, nebo může dojít k povinné registraci z důvodu překročení obrátu 1 mil. Kč, který stanovuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.



Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, není povinná vést účetnictví, pouze daňovou evidenci. Pro podnik bude přehlednější a výhodnější zpracovávat účetnictví, i když se jedná o složitější proces, a to sledovat stav a pohyb majetku, aktiv, závazků, pasiv, účtovat o nákladech a výnosech, zjišťovat výsledek hospodaření, sestavovat rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Autorka diplomové práce má vzdělání v oblasti účetnictví a daní. Při zpracování účetní závěrky a daňových přiznání je možná konzultace s rodinným příslušníkem, který má rovněž vzdělání v této oblasti a dlouhodobější zkušenosti. Zároveň bude garantem provozu.

### **Jméno a logo podniku**

Rozhodování o názvu podniku bylo jednoduché. Cílem je, aby název podniku a logo bylo výstižné a směřovalo k vybranému oboru podnikání na trhu, proto je zvolen jako obchodní název Bistro U Kachničky.

Na obrázku č. 8 je znázorněno logo, které charakterizuje podnikatelku a zároveň činnost v dané oblasti. Dominantou loga je kačenka, která souvisí s příjmením majitelky podniku.



**Obrázek 8: Logo**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Obchodní model Lean Canvas

V analytické části práce byly prvotní myšlenky zachyceny prostřednictvím modelu Lean Canvas. K validaci myšlenek byly provedeny individuální rozhovory s potenciálními zákazníky. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký mají postoj k přípravě snídaní a obědů v obci Moravský Žižkov s možností rozvozu po obci a okolí do vzdálenosti 10 km, jaký typ nabídky jídla preferují a za jakou cenu. Výsledky průzkumu slouží pro doplnění měkkých dat do modelu, a rovněž pro tvorbu marketingového mixu.

Pro zpracování finálního modelu byly zohledněny faktory z provedených analýz analytické části. V obci převážně u seniorů je častější to, že jsou osamoceni nebo nezvládají si sami uvařit, proto pro ně nabídka obědů s rozvozem může být výhodná. Pracující občané jak místní, tak z okolních obcí do 10 km jsou doma často časově vytíženi a nemají dostatečný čas na přípravu snídaní, svačinek či obědů. Prvotní myšlenka se potvrdila během individuálních rozhovorů. Řešením je prodej snídaní, svačinek a obědů pro zákazníky, kteří nemají čas na přípravu těchto jídel a mohou jim být doručena domů nebo na pracoviště. U zákazníků mimo obec pak zajištění rozvozu jídla do vzdálenosti 10 km.

Pro nově vznikající podnik jsou **prvotními zákazníky** rodiče, kteří jsou obvykle časově vytíženi, většina chodí do zaměstnání, a potřebují zajistit svým dětem stravu v nejbližším stravovacím zařízení. Dalšími zákazníky jsou pracující, kteří se ráno nestíhají nasnídat a mají zájem nejen o snídani, ale také o svačiny a obědy. Místní občané, především senioři, kteří jsou osamoceni a mají zdravotní problémy, by rozvoz obědů uvítali po stránce zdravého a pestrého jídelníčku. Dále jsou to zákazníci z místní mateřské a základní školy, jejichž časová vytíženost je u jejich povolání zřejmá, a z okolních obcí především pracující.

Model Lean Canvas znázorněn na obrázku č. 9, je vytvořen pro jednotlivé zákazníky odlišnou barvou. Fialovou barvou jsou označeni rodiče, zelená značí pracující, místní občany, zákazníky z okolí, ZŠ a MŠ, oranžová barva představuje všechny zákaznické segmenty.

## Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru  
Online kurz zdarma na [www.leancanvas.cz](http://www.leancanvas.cz)

Projekt:  
provoz stravovacího zařízení včetně  
rozvozu

Autor:  
Iva Kachyňová

Datum: 2021

Verze #:

<p><b>Problém</b> <small>Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osamocení senioři</li> <li>- časová vyčerpání pracujících pro přípravu jídel</li> <li>- nedostatečná kapacita jídelny v mateřské a základní škole</li> </ul> <p><b>Existující alternativy</b> <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nákup rozpečeného pečiva v prodejně potravin</li> </ul>	<p><b>Řešení</b> <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výroba a prodej snídaní, svačin a obědů pro zákazníky</li> <li>- zajištění prostoru stravování pro děti</li> </ul> <p><b>Indikátory</b> <small>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kladné reference zákazníků</li> <li>- přilákání nových zákazníků na základě doporučení</li> <li>- počet objednávek za měsíc, počet sledujících a návštěv webových stránek</li> </ul>	<p><b>Unikátní nabídka hodnoty</b> <small>Cím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- provozovna ve středu obce</li> <li>- snídaně, svačiny a obědy z čerstvých surovin</li> <li>- možnost rozvozu pro zákazníky</li> </ul> <p><b>Srozumitelný opis</b> <small>Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snídaně a obědy z čerstvých a kvalitních surovin</li> </ul>	<p><b>Neférová výhoda</b> <small>Co vám namůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- známost s potenciálními zákazníky ze strany majitelky</li> </ul> <p><b>Cesty k zákazníkům</b> <small>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální rozhovory</li> <li>- reklama na sociálních sítích nebo formou letáku</li> <li>- nabídka zveřejněná na webových stránkách, v okolí podniku a na sociálních sítích</li> </ul>	<p><b>Zákazníci</b> <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zákazníci, kteří jsou místní občané a zákazníci, kteří pochází z okolí do 10 km</li> <li>- mateřská a základní škola</li> </ul> <p><b>První vlaštovky</b> <small>S kým můžete začít nejdříve?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rodiče, využití zejména u svých dětí</li> <li>- pracující, kteří nemají čas na přípravu snídaní nebo obědů</li> </ul>
<p><b>Struktura nákladů</b> <small>Na co budete platit a jak? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- náklady na provoz - energie, voda, plyn, mobilní a internetové služby a webové stránky</li> <li>- čas strávený nad sestavením týdenního menu snídaní a obědů</li> </ul>		<p><b>Cenový model</b> <small>Jak načteníte vaše řešení problému?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodejní cena snídaní a svačin do 80 Kč a obědy do 135 Kč</li> <li>- cena bude zahrnovat rozvoz v obci a do 10 km</li> <li>- prodejní cena pro děti je ve výši 60 % z ceny</li> <li>- bod zvratu od 26 529 jídel z celkového počtu 99 000 prodaných jídel za rok</li> </ul>		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC-BY-SA 3.0. Google Draw vytvořil Lucas Cervera. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

**Obrázek 9: Lean Canvas**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lean Startup)

**Jako výhodu** podnikatelka vnímá ve vztazích s potenciálními zákazníky, protože majitelka bydlí v obci a řada osob, se kterými se zná, může podnik navštívit. Dodání obědů domů nebo do zaměstnání může přilákat zákazníky z důvodu časového vytížení nebo nedostatečné schopnosti uvařit, například u starších občanů. Pro zákazníky budou zajištěny snídaně, svačinky a obědy z čerstvých a kvalitních surovin.

Provozovna je v centru obce v blízkosti zákazníků a díky tomu tak bude jídlo doručeno během několika minut, protože v obci nedochází k žádným dopravním kalamitám.

**Prodejní cena** snídaní a svačinek se pohybuje do 80 Kč a obědy do 135 Kč. Součástí ceny je rozvoz po obci a do okolí 10 km. Cena je stanovena tak, aby podnik dosahoval zisku, a převyšovala náklady na výrobu, za které je jídlo uvařeno a dovezeno, a zároveň splňovala požadavky zákazníků.

Nejvýznamnější položkou jsou náklady na provoz, a to energie, voda, plyn, mobilní a internetové služby a webové stránky. Dalšími náklady jsou ty, které jsou spojeny s rozvozem. Nákladem je také čas strávený nad tvorbou týdenního menu jídel. Náklady na provoz se budou skládat z fixních a variabilních složek běžného provozu.

### **3.3 Marketingový plán**

Marketingový plán zahrnuje definování cílů a klíčových zákazníků. Dále je popsán marketingový mix 4P. Plán vychází z výsledků vlastního průzkumu a ze zvolené strategie. Cílem práce je zjistit, jaký postoj mají potenciální zákazníci k přípravě snídaní a obědů v obci Moravský Žižkov s možností rozvozu do okolí 10 km a jaký typ nabídky jídla preferují a za jakou cenu. Zároveň cíle vychází ze strategických cílů, uvedených v kapitole 3.1 Popis podniku a zvolená strategie, a to získat co největší počet sledujících na Instagramu a počet liků na Facebooku. Z dlouhodobého hlediska získat kontakty s firmami, kterým by se dodávalo občerstvení.

Klíčovými zákazníky jsou rodiče, pracující, místní občané, zaměstnanci základní a mateřské školy a dalším zákaznickým segmentem jsou zákazníci z okolí do 10 km, kteří mohou využít rozvoz jídel do domácnosti, případně do zaměstnání.

## **Marketingový mix služeb**

Marketingový mix 4P zahrnuje čtyři kategorie, a to o jaké produkty se jedná, za jakou cenu, jak produkt doručit k zákazníkovi a jakým způsobem probíhá komunikace se zákazníky. Data byla získána z vlastního průzkumu z rozhovorů od potenciálních zákazníků, a to jaké mají preference z hlediska produktu, ceny a kvality. Na základě vlastních kalkulací dle průzkumu konkurence je stanoven propočet nákladů a marže.

### **3.3.1 Produkt**

Pro všechny zákaznické segmenty bude nabídka snídání ve formě studené a teplé kuchyně. Nabídka snídání bude zahrnovat z teplé kuchyně palačinky s domácí šlehačkou a ovocem, ovesnou kaši a vajíčka na různé způsoby, například omeleta nebo míchaná vejce. V případě většího zájmu bude nabídka snídání rozšířena. Ze studené kuchyně jde o pomazánky s domácím pečivem, které mohou být zároveň svačinkou, o kterou v rámci marketingového průzkumu projeví též zájem. Nabídka pomazánek bude každý den jiná, aby zákazníci měli možnost ochutnat různé druhy. Kromě pomazánek budou v nabídce saláty, a to ovocné a zeleninové, dále bagety a sendviče, které budou každý den čerstvé, nově připravené.

K obědu budou na výběr 4 druhy jídel, jedno jídlo sladké, druhé bezmasé vegetariánské, dále salát, na výběr bude zeleninový nebo těstovinový, pak jídlo, které bude dietní, ale bude obsahovat maso. Při sestavování menu je potřeba zohlednit alergii na potraviny. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že jen málo zákazníků má alergii na potraviny, například mléko, ostré jídlo, mořské a citrusové plody, proto nabídka bude upravena tak, aby si každý zákazník mohl vybrat, případně bude možnost některé suroviny vynechat. Seznam alergenů bude vyvěšen v prostoru jídelny tak, aby byl pro zákazníky dostupný a přehledný.

Také byl zkoumán zájem o rozvoz jídel do okolních obcí do 10 km ke konečným zákazníkům. Všichni dotazovaní se vyjádřili kladně, proto bude podnik nabízet také tuto službu. Výdaje, které jsou spojené s rozvozem, jsou uvedeny v kapitole 3.6.4 Plán měsíčních nákladů na běžný provoz. Trasa rozvozu k zákazníkovi je znázorněna v kapitole 3.3.3 Distribuce.

Fotky včetně navrženého jídelního lístku pro první den otevření provozovny jsou uvedeny v příloze č. 2 a č. 3. Na obrázku č. 10 a č. 11 jsou zobrazeny varianty nabízené snídaně a obědu.



**Obrázek 10: Vejce Benedikt**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Obrázek 11: Tvarohové knedlíky z ovesných vloček**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.2 Cena

Stanovení ceny je ovlivněno zejména zákazníkem. Z výsledků rozhovorů bylo zjištěno, že některé zájmové skupiny jako pracující, zákazníci z okolí a rodiče jsou ochotni zaplatit více, protože jsou si vědomi, že produkty budou z kvalitních surovin. Ceny snídaní a svačinek se pohybují do výše 100 Kč a u obědů do částky 200 Kč. Naopak místní občané a zaměstnanci mateřské a základní školy jsou ochotni zaplatit méně než ostatní zákazníci. Cena snídaní a svačinek je do částky 60 Kč a obědy do 150 Kč. Cena bude stanovena tak, aby vyhovovala všem zákaznickým segmentům a převyšovala celkové jednicové náklady.

Cenu je nutné určit tak, aby splňovala preference zákazníků, ale zároveň dosahovala zisku. Preference byly zjištěny na základě měkkých dat z individuálních rozhovorů. Prodejní cena zejména u rodičů, kteří mají děti v základní nebo mateřské škole, bude ve výši 60 %, protože budou mít poloviční porci. Dále je určena marže a výše zisku. Marže je % podíl mezi prodejní a nákupní cenou. Pro výpočet marže byly kromě nákupní ceny započítány také náklady na běžný provoz. Výpočet marže je uveden níže ve vzorci č. 2.

$$\text{Marže v \%} = \frac{\text{prodejní cena} - \text{nákupní cena}}{\text{prodejní cena}} * 100$$

#### **Vzorec 2: Výpočet marže**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Skrblík, 2021)

V tabulce č. 29 - 31 jsou uvedeny kalkulace nákladů na jednu snídani, které zahrnují určení prodejní ceny, marže a výše zisku. Nákladová cena v tabulce č. 29 je stanovena na jeden kus při průměrné denní výrobě 15 ks snídaní. Tato denní výroba snídaní je odhadnuta pro první rok podnikání. Ve druhém roce je počítáno s nárůstem denní výroby na 30 ks, jejichž kalkulace je uvedena v tabulce č. 30 a pro třetí rok podnikání je odhadovaná denní výroba na 40 ks, znázorněna v tabulce č. 31.

U denní výroby snídaní, svačinek a obědů jsou zohledněny veškeré nástrahy, které mohou vést ke snížení poptávky. Náklady, které souvisí s nákupem potravin, jsou určeny na základě cen dodavatelů. Dále jsou stanoveny měsíční výdaje běžného provozu včetně rozvozu, které jsou uvedeny v kapitole 3.6.4 Plán měsíčních nákladů na běžný provoz a celkové náklady. Náklady v sobě zahrnují fixní a variabilní složku.



**Tabulka 29: Kalkulace nákladů na jednu snídani včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 15 ks**

Nabídka snídaně	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Palačinky s domácí šlehačkou a ovocem	24 Kč	38 Kč	62 Kč	75 Kč	17	13 Kč
Míchaná vajíčka s pažitkou, domácí pečivo, zelenina	19 Kč	38 Kč	57 Kč	60 Kč	5	3 Kč
Sýrová omeleta s rajčaty a domácí pečivo	14 Kč	38 Kč	52 Kč	60 Kč	13	8 Kč
Ovesná kaše s ovocem	13 Kč	38 Kč	51 Kč	60 Kč	15	9 Kč
Tvarohová pomazánka s bylinkami a pečivem	26 Kč	38 Kč	64 Kč	70 Kč	9	6 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při zvyšujícím se počtu denních objednávek snídaní dochází k růstu zisku. Důvodem jsou snižující se náklady na jednici výrobku. Zvyšující se zisk a snížení výdajů běžného provozu díky zvýšenému počtu vyrobených snídaní je uveden v tabulce č. 30 a č. 31. V těchto tabulkách je zpracována kalkulace pro 2. a 3. rok podnikání.

**Tabulka 30: Kalkulace nákladů na jednu snídani včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 30 ks**

Nabídka snídaně	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Palačinky s domácí šlehačkou a ovocem	24 Kč	36 Kč	60 Kč	75 Kč	20	15 Kč
Míchaná vajíčka s pažitkou, domácí pečivo, zelenina	19 Kč	36 Kč	55 Kč	60 Kč	8	5 Kč
Sýrová omeleta s rajčaty a domácí pečivo	14 Kč	36 Kč	50 Kč	60 Kč	17	10 Kč
Ovesná kaše s ovocem	13 Kč	36 Kč	49 Kč	60 Kč	18	11 Kč
Tvarohová pomazánka s bylinkami a pečivem	26 Kč	36 Kč	62 Kč	70 Kč	11	8 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 31: Kalkulace nákladů na jednu snídani včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 40 ks**

Nabídka snídaně	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Palačinky s domácí šlehačkou a ovocem	23 Kč	34 Kč	57 Kč	75 Kč	24	18 Kč
Míchaná vajíčka s pažitkou, domácí pečivo, zelenina	18 Kč	34 Kč	52 Kč	60 Kč	13	8 Kč
Sýrová omeleta s rajčaty a domácí pečivo	13 Kč	34 Kč	47 Kč	60 Kč	22	13 Kč
Ovesná kaše s ovocem	12 Kč	34 Kč	46 Kč	60 Kč	23	14 Kč
Tvarohová pomazánka s bylinkami a pečivem	25 Kč	34 Kč	59 Kč	70 Kč	16	11 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 32 - 34 jsou zaznamenány kalkulace nákladů na jednu svačinku, s uvedením prodejní ceny, marže a výše zisku. V prvním roce podnikání se odhaduje denní výroba 80 ks svačinek, druhý rok 90 ks a třetí rok 120 ks.



**Tabulka 32: Kalkulace nákladů na jednu svačinu včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 80 ks**

Nabídka svačinek	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Bageta plněná rajčaty a mozzarellou	17 Kč	38 Kč	55 Kč	60 Kč	8	5 Kč
Sendvič s avokádem	26 Kč	38 Kč	64 Kč	70 Kč	9	6 Kč
Špenátová pomazánka s domácím pečivem	16 Kč	38 Kč	54 Kč	60 Kč	10	6 Kč
Řecký salát se sýrem feta a pečivo	39 Kč	38 Kč	77 Kč	80 Kč	4	3 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podobně jako u snídaní, také u výroby svačinek dochází k růstu zisku, jenž je ovlivněn snižujícími se náklady na jednotku produktu. S každoročním růstem počtu kusů se zisk zvyšuje. V následujících tabulkách č. 33 a č. 34 je růst zisku uveden za 2. a 3. rok podnikání.

**Tabulka 33: Kalkulace nákladů na jednu svačinu včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 90 ks**

Nabídka svačinek	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Bageta plněná rajčaty a mozzarellou	17 Kč	36 Kč	53 Kč	60 Kč	12	7 Kč
Sendvič s avokádem	26 Kč	36 Kč	62 Kč	70 Kč	11	8 Kč
Špenátová pomazánka s domácím pečivem	16 Kč	36 Kč	52 Kč	60 Kč	13	8 Kč
Řecký salát se sýrem feta a pečivo	39 Kč	36 Kč	75 Kč	80 Kč	6	5 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 34: Kalkulace nákladů na jednu svačinu včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 120 ks**

Nabídka svačinek	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Bageta plněná rajčaty a mozzarellou	16 Kč	34 Kč	50 Kč	60 Kč	17	10 Kč
Sendvič s avokádem	25 Kč	34 Kč	59 Kč	70 Kč	16	11 Kč
Špenátová pomazánka s domácím pečivem	15 Kč	34 Kč	49 Kč	60 Kč	18	11 Kč
Řecký salát se sýrem feta a pečivo	38 Kč	34 Kč	72 Kč	80 Kč	10	8 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 35 - 37 jsou zpracovány kalkulace nákladů na jeden oběd pro dospělé zákazníky, které zahrnují určení prodejní ceny, marže a výše zisku. Cena je stanovena na jeden kus při průměrné denní výrobě 80 ks obědů, což je odhad pro první rok podnikání. V druhém roce je předpokládán odhad 110 ks obědů a ve třetím roce 140 ks obědů.

**Tabulka 35: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 80 ks pro dospělé**

Nabídka obědů	Náкупní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Tvarohové knedlíky s jahodami	22 Kč	38 Kč	60 Kč	110 Kč	45	50 Kč
Špagety s ragů z červené čočky	30 Kč	38 Kč	68 Kč	125 Kč	46	57 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	33 Kč	38 Kč	71 Kč	120 Kč	41	49 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	33 Kč	38 Kč	71 Kč	135 Kč	47	64 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	44 Kč	38 Kč	82 Kč	135 Kč	39	53 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Také u obědů roste zisk stejně jako u snídaní a svačinek, jehož růst je způsoben zvýšeným množstvím obědů. Kalkulace obědů za 2. a 3. rok podnikání, které jsou pro dospělé zákazníky, jsou uvedeny v tabulce č. 36 a č. 37.

**Tabulka 36: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 110 ks pro dospělé**

Nabídka obědů	Náкупní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Tvarohové knedlíky s jahodami	22 Kč	36 Kč	58 Kč	110 Kč	47	52 Kč
Špagety s ragů z červené čočky	30 Kč	36 Kč	66 Kč	125 Kč	47	59 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	33 Kč	36 Kč	69 Kč	120 Kč	43	51 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	33 Kč	36 Kč	69 Kč	135 Kč	49	66 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	44 Kč	36 Kč	80 Kč	135 Kč	41	55 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 37: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 140 ks pro dospělé**

Nabídka obědů	Náкупní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Tvarohové knedlíky s jahodami	21 Kč	34 Kč	55 Kč	110 Kč	50	55 Kč
Špagety s ragů z červené čočky	29 Kč	34 Kč	63 Kč	125 Kč	50	62 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	32 Kč	34 Kč	66 Kč	120 Kč	45	54 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	32 Kč	34 Kč	66 Kč	135 Kč	51	69 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	43 Kč	34 Kč	77 Kč	135 Kč	43	58 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě zpracovaných kalkulačních v důsledku zvyšujícího se počtu vyrobených snídaní, svačin a obědů výše zisku roste a celkové náklady na jednici výrobku klesají.

V následujících tabulkách č. 38 - 40 jsou zpracovány kalkulace nákladů na jeden oběd pro děti, kterým je prodejní cena stanovena ve výši 60 % z celkové prodejní ceny. Pro všechna období podnikání je počítáno u dětí se stejným počtem 200 ks obědů denně. Přesto, že jsou ceny nižší v porovnání s cenami obědů pro dospělé zákazníky, je vykazován téměř u každého druhu jídla menší zisk.

**Tabulka 38: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 200 ks pro děti**

Nabídka obědů	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Tvarohové knedlíky s jahodami	22 Kč	38 Kč	60 Kč	66 Kč	9	6 Kč
Špagety s ragù z červené čočky	30 Kč	38 Kč	68 Kč	75 Kč	9	7 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	33 Kč	38 Kč	71 Kč	72 Kč	1	1 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	33 Kč	38 Kč	71 Kč	81 Kč	12	10 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	44 Kč	38 Kč	82 Kč	81 Kč	0	0 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 39: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 200 ks pro děti**

Nabídka obědů	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Tvarohové knedlíky s jahodami	22 Kč	36 Kč	58 Kč	66 Kč	12	8 Kč
Špagety s ragù z červené čočky	30 Kč	36 Kč	66 Kč	75 Kč	12	9 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	33 Kč	36 Kč	69 Kč	72 Kč	4	3 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	33 Kč	36 Kč	69 Kč	81 Kč	15	12 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	44 Kč	36 Kč	80 Kč	81 Kč	1	1 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 40: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 200 ks pro děti**

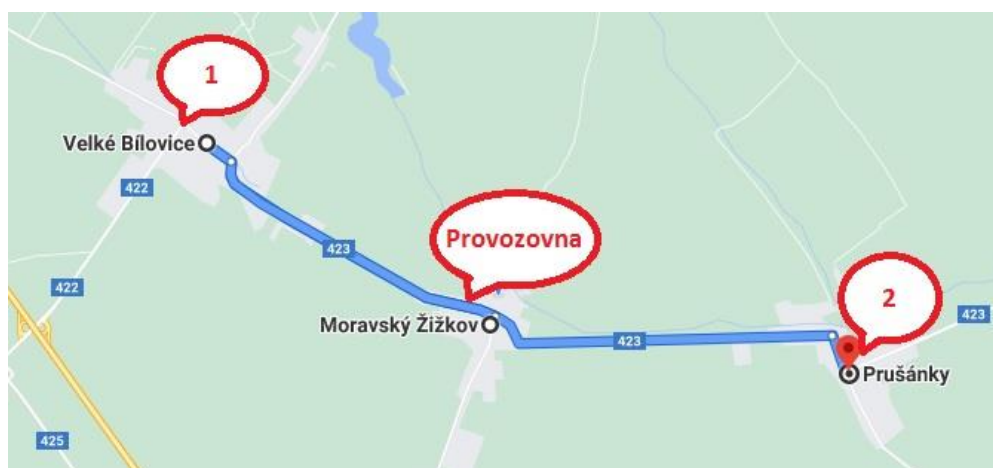
Nabídka obědů	Nákupní cena	Náklady běžného provozu	Celkové náklady	Prodejní cena	Marže v %	Zisk
Tvarohové knedlíky s jahodami	21 Kč	34 Kč	55 Kč	66 Kč	17	11 Kč
Špagety s ragù z červené čočky	29 Kč	34 Kč	63 Kč	75 Kč	16	12 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	32 Kč	34 Kč	66 Kč	72 Kč	8	6 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	32 Kč	34 Kč	66 Kč	81 Kč	19	15 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	43 Kč	34 Kč	77 Kč	81 Kč	5	4 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve druhém a třetím roce podnikání je prodejní cena obědů pro děti stejná jako v předchozím období, pouze došlo ke snížení nákladů běžného provozu v důsledku zvýšení celkového počtu jídel za měsíc.

### 3.3.3 Distribuce

Pro distribuci je vybrána forma přímého prodeje konečnému zákazníkovi ve spádové oblasti Moravský Žižkov, Velké Bílovice a Prušánky. Zákazníkům je umožněno konzumovat jídlo na místě nebo vzít s sebou, případně využít rozvoz. Kapacita pro konzumaci jídla na místě bude pro 80 osob. Výhodou je přímý kontakt se zákazníkem. V případě rozvozu je vzdálenost mezi zákazníkem a provozovnou pouze v rozsahu 10 km, díky tomu je jídlo dodáno včas. Na obrázku č. 12 je zaznamenána trasa, která vede od provozovny k zákazníkům.



**Obrázek 12: Trasa od provozovny k zákazníkům**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google.cz)

Pokud bude jídlo rozváženo, bude mít pracovník zajišťující rozvoz kontakt na zákazníka v případě, že by nastal problém s časem rozvozu nebo nalezením adresy dodání.

### 3.3.4 Propagace

Z marketingového výzkumu bylo zjištěno, že většina zákazníků preferuje nepřímou formu komunikace, tedy prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek nebo letáků umístěných např. u zastávky hromadné dopravy nebo v místní prodejně potravin po dohodě s vedením. O zahájení otevření provozovny budou zákazníci informováni prostřednictvím místního rozhlasu. Podnik plánuje k propagaci o zahájení provozu využít také sociální sítě jako je Facebook a Instagram. Nabídka snídaní, svačinek

a obědů bude zveřejněna na webových stránkách společnosti, sociálních sítích a vyvěšena v okolí podniku pro občany, kteří nemají možnost internetového připojení.

Na sociálních sítích budou každý den zveřejněny fotky aktuálního menu a hotových jídel. Díky fotkám může podnik získat více sledujících, protože zákazníci budou mít představu o produktech. Dále zde budou uvedeny aktuální novinky, případně další akce. Zákazníci mohou jídlo na sociálních sítích sdílet s přidáním hastagu.

Pomocí distribuce letáků se zvýší povědomí u zákazníků. Letáky je možné vytisknout přímo na obecním úřadě. K propagaci bude vytištěno asi 200 ks letáků, a výdaje na ně se pohybují v částce 2 000 Kč. Všechny zmíněné propagační kanály pomohou dosáhnout marketingových cílů. Nárůst sledujících na sociálních sítích může zvýšit počet objednávek, a tím dojde k naplnění cílů.

Pro tvorbu webových stránek je využita webová stránka **Webnode.cz**, která v analytické části práce byla zjištěna jako nejvýhodnější, a jejichž cena činí měsíčně 249 Kč. Zde budou uvedeny veškeré informace týkající se podniku a jejich produktů, jídelníčku, otevírací doby, kontaktních údajů, zobrazení podniku na mapě, objednávek formou objednávkového formuláře a fotografie.

### **3.4 Provozní plán**

Tato kapitola obsahuje popis provozovny a její kapacitu, činnosti, které jsou potřebné pro výrobu jídel, otevírací dobu, systém objednávek, popis vybraných dodavatelů a kalkulaci měsíčních výdajů na PHM.

#### **3.4.1 Provozovna, její otevírací doba a kapacita**

Provozovna podniku Bistro U Kachničky je umístěna ve středu obce na hlavní ulici Bílovská. Tyto prostory byly nabídnuty k odkoupení. Budova by zůstala nevyužita. Prostor je nutné zrekonstruovat dle potřebných norem. Bude nutné provést stavební úpravy kuchyně, jídelny a sociálního zařízení včetně rozvodu elektřiny a vodovodního potrubí podle platných předpisů. Po příchodu do provozovny bude naproti vchodu umístěna chladicí vitrína, ve které budou studená jídla, která jsou potřeba uchovávat v chladu, například zeleninové saláty, pomazánky atd. V pravé části místnosti budou rozmístěny stoly ke konzumaci jídel a v levé části budou toalety pro zákazníky.

V zadní části budovy bude výrobní jídelna a zároveň malá kancelář, která bude sloužit převážně majitelce podniku k administrativní činnosti. Kuchyně bude vybavena kvalitní technologií pro výrobu jídel a vybavením, které je potřebné pro udržení jídla tepelně zpracovaného. Stručný rozpočet rekonstrukce budovy a pořízení hmotného majetku je v tabulce č. 41.

**Tabulka 41: Celkový rozpočet na rekonstrukci a vybavení**

<b>Rozpočet na rekonstrukci a vybavení</b>	<b>Částka</b>
Vodo-topo-plyn	100 000 Kč
Elektrikářské práce	80 000 Kč
Zednické práce	260 000 Kč
Technický dozor	30 000 Kč
Malířské práce	30 000 Kč
Hmotný majetek	1 110 533 Kč
<b>Celkový rozpočet</b>	<b>1 610 533 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kapacita provozovny je odhadnuta pro 80 zákazníků, jelikož se předpokládá, že děti ze základní školy budou navštěvovat stravovací zařízení, a protože první a druhý stupeň ZŠ končí v jinou dobu, dojde tak k vystřídání dětí a není potřeba mít větší kapacitu prostorů ke konzumaci.

Provozní doba provozovny je uvedena v tabulce č. 42. Na začátku podnikání bude doba omezena a během tří měsíců bude upravena podle návštěvnosti.

**Tabulka 42: Otevírací doba**

<b>Den</b>	<b>Otevírací doba</b>
Po	7:00 - 15:00
Út	7:00 - 15:00
St	7:00 - 15:00
Čt	7:00 - 15:00
Pá	7:00 - 15:00
So	7:00 - 15:00

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.2 Objednávky jídel a plán poskytovaných služeb

Každý týden ve středu bude zveřejněno menu na další týden. Zákazník si musí jídlo objednat v předstihu, a to vždy 2 pracovní dny před dnem dodání, tzn. na každé pondělí je potřeba jídlo objednat nejpozději ve čtvrtek. Zrušit objednávku je možné nejpozději

den předem, a to do 8:00 hodin. V případě, že objednávka nebude zrušena včas, může být účtován poplatek ve výši 50 % z ceny jídla.

Zákazník si může jídlo vyzvednout osobně nebo formou rozvozu. Pro zákazníky bude rozvoz součástí ceny jídla. Snídaně a svačinky budou dodávány od 7:00 do 9:30 a obědy od 11:00 do 13:00 hodin.

V případě, že zákazník bude mít zájem o snídani, případně svačinku, může si jídlo objednat na základě menu, které bude vyvěšeno na informační vývěsce u provozovny, na sociálních sítích a webových stránkách. Objednání je možné telefonicky, osobně a přes webové stránky prostřednictvím objednávkového formuláře, v němž uvede den, na který si chce jídlo objednat, variantu, zda se jedná o snídani, svačinu nebo oběd, množství, způsob platby a v případě rozvozu vyplní kontaktní údaje, adresu a hodinu, kdy chce jídlo doručit.

Časový plán provozu se bude odvíjet podle denního počtu objednávek. V případě nárůstu objednávek je potřeba počítat s tím, že se výroba jídla začne připravovat dříve.

V tabulce č. 43 je znázorněn odhadovaný časový plán pro přípravu a výdej jídel. Po skončení otevírací doby a nákupu surovin, který bude zajišťovat majitelka, se přepočítá tržba, kterou majitelka uloží na bezpečné místo. Další den bude obsluze předána určitá částka pro denní provoz.

**Tabulka 43: Časový plán provozu**

Časový plán	Činnosti
04:30 - 07:00	Příprava snídaní a svačinek
07:00 - 07:15	Zveřejnění nabídky na začátku týdne
07:30 - 08:00	Úklid provozovny
07:00 - 09:30	Rozvoz snídaní a svačinek
07:30 - 10:45	Příprava obědů
11:00 - 14:00	Výdej obědů
11:00 - 13:00	Rozvoz obědů
15:00 - 16:00	Úklid všech prostorů
14:00 - 16:30	Nákup a uskladnění potravin pro výrobu jídel dle potřeby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.3 Popis dodavatelů

Jídlo, které je z podniku Bistro U Kachničky, je připravováno z kvalitních a čerstvých surovin. Strategií podniku je nakupovat čerstvé a kvalitní jídlo, především od českých výrobců.

**Potraviny** se nakupují od místních farmářů. Tito dodavatelé jsou využíváni převážně přes letní sezónu. V místě podnikání je možné získat čerstvé ovoce od pana Buzrly, který vlastní sady a pěstuje více druhů ovoce. V sousední obci Velké Bílovice je firma Košťál, která mimo ovoce nabízí také zeleninu. Do místa podnikání rovněž přijíždí jednou týdně firma Doležal, která prodává čerstvá vejce z domácího chovu a domácí med. Od této firmy je možné vejce odebírat každý týden. Jelikož je většina jídel složena z vajíček, bude odebíráno alespoň 400 ks vajec a jednou měsíčně med. Dle dohody budou suroviny dováženy přímo do podniku.

V rámci celého roku jsou **dodavatelem potravin** společnosti Lidl, Albert a Tesco. Tesco rovněž nabízí službu doručení za cenu 139 Kč. Všichni tři dodavatelé nabízí také české výrobky, a to je pozitivní pro podnik, protože chce vyrábět jídlo především od českých výrobců.

Hotové jídlo bude rozváženo v **krabičkách**, které budou nakupovány prostřednictvím internetové stránky ecofol.cz nebo gastro-obaly.cz. Průměrná cena za jednu krabičku u těchto dodavatelů je 4 Kč.

Pro tvorbu **webových stránek** je vybrána stránka Webnode.cz, která činí 249 Kč měsíčně, tzn. 2 988 Kč ročně.

Dodavatelem **propagačních letáků**, mezi které patří letáky a tisk poledního menu, bude na počátku podnikání obecní úřad, který má zájem podporovat toto stravovací zařízení.

**Účetnictví** bude vedeno v účetním programu MRP Komplet, který je určen pro začínající podnikatele a nabízí slevu 50 % v případě, že od vystavení živnostenského oprávnění neuplynula doba delší než 3 měsíce. Částka po slevě je ve výši 7 499 Kč za rok.

Dodavatelem **elektriny a plynu** bude společnost Innogy, se kterou měl původní majitel uzavřenu smlouvu.



Poskytovatelem dodávky **vody** je Správa majetku obce, jejímž dodavatelem je společnost V-AQUARIUS.

Dodavatelem **mobilních a internetových služeb** bude společnost O2. Je zvolen tarif FREE Stříbrný, který nabízí neomezené volání a SMS a 14 GB internet. Cena tarifu je 849 Kč měsíčně. Cena bezdrátového připojení s výkonným modem Smart Box je 1 099 Kč. Modem Smart Box je potřeba zakoupit v částce 999 Kč (O2, 2021).

**Elektronická evidence tržeb** bude provozována prostřednictvím systému Dotykačka, a bude zakoupen typ Dotykačka „univerzální“ za 9 990 Kč. Licence, která je spojena s provozem Dotykačky bude zvolena jako neomezená, její měsíční náklady činí 693 Kč, tj. 8 316 Kč ročně. Zahrnuje neomezený počet položek a uživatelů, nonstop technickou podporu, docházkový systém, skladovou evidenci, platební terminál, export dat pro účetní systémy a neomezený rezervační systém (Dotykačka, 2021).

Pro pořízení **vybavení** do kuchyně je zvolena firma PMN - výroba nerezového zařízení s.r.o., která nabízí širokou škálu produktů. Výdaje na vybavení jsou uvedeny v tabulce č. 44.

Pro **vybavení prostorů** jídelny je vybrána společnost IKEA, a.s. Podnik zároveň ke své činnosti potřebuje drobné nádobí, například šálky, příbory, talíře, skleničky atd. U tohoto dodavatele je nakoupen mimo zmíněné nádobí také nábytek, jako jsou stoly a židle. Jedná se o dodavatele pro jednorázový nákup vybavení a v průběhu podnikání dle potřeby.

**Tabulka 44: Náklady na vybavení kuchyně a jídelny**

<b>Zařízení</b>	<b>Cena</b>
Lednice	130 668 Kč
Mixér, robot	25 664 Kč
Konvektomat	230 505 Kč
Mrazicí box	53 833 Kč
Chladicí vitrína obslužná a nápojová	32 017 Kč
Pokladní systém	10 000 Kč
Nádobí	150 000 Kč
Nábytek	232 990 Kč
Varná deska	94 005 Kč
Myčka	66 249 Kč
Nerezové vybavení	76 783 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 102 714 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Zákonné pojištění** je nutné hradit za všechny zaměstnance a kryje nároky zaměstnanců ze škod, které vznikly při plnění pracovních úkolů. Toto pojištění se neuzavírá pojistnou smlouvou, ale vzniká dnem uzavření prvního pracovněprávního vztahu. Veškeré údaje je podnik povinen oznámit pojišťovně bez zbytečného odkladu. K tomuto typu pojištění si podnik vybral Kooperativa pojišťovna, a.s. Oznámení je možné podat prostřednictvím elektronického formuláře, který je k dispozici na webových stránkách pojišťovny. Stejným způsobem je pak možné provést i ukončení nebo přerušování zaměstnávání (Kooperativa pojišťovna, 2021).

**Odvoz odpadu** zajišťuje společnost Hantály a.s., se sídlem Velké Pavlovice na základě uzavřené smlouvy o svozu a likvidaci odpadu. Pro podnikatelský subjekt zajišťuje svoz a likvidaci živnostenského odpadu a ukládání odpadů na skládku. Zároveň nabízí prodej nádob a kontejnerů na komunální, tříděný a nebezpečný odpad. Tuto službu podnik využije a pořídí si kontejner na komunální odpad. Podle potřeby pak bude uvažovat o nádobách na tříděný odpad (Hantály, 2021).

#### 3.4.4 Kalkulace měsíčních výdajů na PHM

Kalkulace měsíčních výdajů na pohonné hmoty pro jeden automobil je uvedena v tabulce č. 45. Měsíční výdaje na PHM během prvního roku podnikání jsou ve výši 3 774 Kč. Počet ujetých kilometrů je odhadnut na 1 850 km za měsíc, tj. 84 km za den. Cesta zahrnuje rozvoz jídel ke konečnému zákazníkovi, cestu na nákup potravin a cesty nutné k podnikání. Cena za 1 litr Diesel je podle výkyvů ekonomiky odhadována na 30 Kč. Ve druhém roce je uvažováno se zvýšením o 10 kilometrů za den, a ve třetím o dalších 10 kilometrů. Celkové výdaje na PHM by činily ve druhém roce 4 219 Kč a ve třetím 4 668 Kč.

**Tabulka 45: Měsíční výdaje na PHM**

<b>Měsíční náklady na PHM</b>	
Spotřeba na 1 km při spotřebě 6,8 l/100 km	0,068
Cena za 1 km při ceně 30 Kč/l Diesel	2,04
Počet ujetých km za měsíc	1850
<b>Celkové náklady za PHM v Kč</b>	<b>3 774</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 Organizační plán

Podstatou organizačního plánu jsou lidské zdroje. Velmi důležité je rozdělení kompetencí a pravomocí u osob, které se podílí na chodu podniku.

O jeho chod se bude starat autorka diplomové práce, jako **majitelka podniku**. Hlavní náplní práce bude především vedení účetnictví, nákup surovin pro výrobu jídel, komunikace se zákazníky, marketingové, finanční a personální oblasti. Její ohodnocení bude podle množství prodaných jídel, ale vyplacena bude jen částka, která je nutná pro osobní spotřebu, zbytek bude rozdělen pro rozvoj podnikání. V prvních letech bude majitelce vyplácena částka 20 000 Kč měsíčně. Měsíčně bude povinna hradit zálohy na sociální a zdravotní pojištění. V rámci nákladů bude počítáno se zálohami v částce 2 588 Kč na sociální pojištění a 2 393 Kč na zdravotní pojištění.

V prvním roce podnikání je potřeba mít alespoň jednoho zaměstnance pro rozvoz a jednoho pro obsluhu výdeje jídel. Dále je nutné mít dvě kuchařky, jejichž náplní práce bude také sestavování jídelníčku. V kuchyni budou zároveň potřebné další dvě pomocné síly, které budou vypomáhat kuchařkám. Zároveň bude nutné zajistit jednoho pracovníka na úklid kuchyně a prostorů jídelny. Přehled měsíčních odvodů zaměstnavatele za mzdové náklady je uveden v tabulce č. 46.

**Tabulka 46: Výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele**

Výpočet měsíční mzdy v Kč	2022	2023	2024
<b>Hrubá mzda</b>	<b>139 000 Kč</b>	<b>146 000 Kč</b>	<b>153 000 Kč</b>
SP zaměstnanec (6,5 %)	9 035 Kč	9 490 Kč	9 945 Kč
ZP zaměstnanec (4,5 %)	6 255 Kč	6 570 Kč	6 885 Kč
Daň	20 850 Kč	21 900 Kč	22 950 Kč
Sleva na dani	18 560 Kč	18 560 Kč	18 560 Kč
Záloha na daň	2 290 Kč	3 340 Kč	4 390 Kč
Zákonné pojištění	584 Kč	613 Kč	643 Kč
Čistá mzda	121 420 Kč	126 600 Kč	131 780 Kč
<b>Měsíční odvody zaměstnavatele</b>	<b>186 566 Kč</b>	<b>195 961 Kč</b>	<b>205 357 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 47 jsou uvedeny měsíční odvody za zaměstnance, které musí podnikatelka odvádět státu.

**Tabulka 47: Měsíční náklady na SP a ZP za zaměstnance**

<b>Odvody za zaměstnance</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Sociální pojištění	34 472 Kč	36 208 Kč	37 944 Kč
Zdravotní pojištění	12 510 Kč	13 140 Kč	13 770 Kč
<b>Celkem</b>	<b>46 982 Kč</b>	<b>49 348 Kč</b>	<b>51 714 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vedení účetnictví bude plně v kompetenci autorky diplomové práce. Na základě dobrých rodinných vztahů bude matka autorky poskytovat případné poradenské služby v oblasti účetnictví a daní, během zpracování DPFO zcela zdarma. Za její služby jí bude poskytnuto jakékoliv jídlo zdarma. Díky této pomoci, budou ušetřeny náklady za případné placené poradenské služby externí firmou.

Organizační plán nebo plán lidských zdrojů určuje všechny potřebné zaměstnance, nutné pro plynulý provoz podniku. Mzdy zaměstnancům budou vypláceny vždy 15. den v měsíci.

### **Školení BOZP a PO včetně zpracování dokumentace**

Každý zaměstnanec před nástupem do zaměstnání je povinen projít školením na bezpečnost ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Dále je potřeba zpracovat dokumentaci BOZP a PO, a to po odborné prohlídce provozovny. Prohlídka je sjednána s odborníkem, který je známým majitelky, a je schopen zhotovení dokumentace zpracovat v částce 3 000 Kč. Celková doba potřebná pro vyhotovení dokumentace je uvedena v kapitole 3.8 Časový harmonogram realizace.

### **Podmínky pro získání certifikátu HACCP**

Pro získání certifikátu využije podnik nabídku od společnosti MAKRO Cash & Carry ČR, která má aplikaci eHACCP, a je zcela zdarma. Nejdříve je potřeba se zaregistrovat, projít online školením, v němž jsou uvedeny důležité pojmy a informace. Na konci školení je nutné provést test, který ověřuje znalosti potřebné k získání certifikátu HACCP. V případě úspěšného dokončení testu, podnik získá certifikát a může si vytvořit příručky systému HACCP a sanitační plán (Makro, 2021). Doba potřebná pro školení včetně vytvoření sanitačního plánu je uvedena v kapitole 3.8 Časový harmonogram realizace.

## **Zdravotní průkaz**

Osoba, která bude pracovat ve stravovacím zařízení, musí mít potřebnou kvalifikaci k provádění úkonů. Osoba, která je v kontaktu s potravinami, má povinnost vlastnit zdravotní průkaz a prokázat znalosti k ochraně veřejného zdraví. Tyto podmínky jsou dány zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Výčet znalostí je uveden v příloze č. 3 vyhlášky č. 490/2009 Sb., o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví. Cena za získání zdravotního průkazu u obvodního lékaře je 300 Kč. Po dohodě s lékařem je možné jej vystavit na dobu určitou nebo neurčitou.

## **Náplň práce zaměstnanců**

Na přípravu jídel jsou potřeba dvě kuchařky, kterým vypomáhají dvě pomocné síly, které mohou krájet suroviny k jejich zpracování. Každý týden kuchařky sestaví jídelní lístek pro všechny typy jídel na další týden. Před otevírací dobou je k dispozici zaměstnanec, který má na starosti obsluhu. Hodinu před otevřením provozovny obsluha nachystá stoly a pult k obsluze, kde vyskládá do vitríny snídaně a svačiny. Rozvoz jídel po obci a do okolních obcí Velké Bílovice a Prušánky má na starost jeden zaměstnanec. Úklid celé provozovny, tzn. kuchyně a prostorů jídelny zajišťuje uklízečka. Náplň práce majitelky spočívá v chodu podniku, a to vyřizování objednávek, vedení účetnictví, správa webových stránek a přepočítávání tržby po uzavření provozovny.

## **3.6 Finanční plán**

Tato kapitola zahrnuje finanční plán stravovacího zařízení. V úvodu jsou uvedeny prvotní výdaje spojené se založením podniku a je sestavena zahajovací rozvaha. Dále je uveden vývoj toku cash flow, podrobněji jsou vyčísleny měsíční náklady a tržby v prvních třech letech podnikání. V závěru této části je uvedena rozvaha, výkaz zisku a ztráty a určení bodu zvratu. Všechny výkazy jsou zpracovány v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

### **3.6.1 Prvotní náklady pro založení podniku**

Náklady, které jsou nutné vynaložit před zahájením podnikatelské činnosti, jsou uvedeny v tabulce č. 48. Jde o činnosti, bez nichž podnik nemůže fungovat. Jedná

se o náklady na zápis do živnostenského rejstříku, vyřízení zdravotních průkazů a zpracování dokumentace BOZP a PO. Prvotní náklady jsou hrazeny z vkladu majitelky podniku.

**Tabulka 48: Prvotní náklady před zahájením podnikatelské činnosti**

<b>Prvotní náklady před zahájením podnikatelské činnosti</b>	<b>Cena</b>
Výpis z rejstříku trestů 2x	300 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	150 Kč
Zápis do živnostenského rejstříku	1 000 Kč
Pořízení EET pokladny	10 000 Kč
Vyřízení zdravotních průkazů 2x	600 Kč
Dokumentace BOZP a PO	3 000 Kč
PHM	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>16 050 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.2 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha obsahuje majetek podniku a jeho zdroje krytí. Do dlouhodobého majetku je vložen osobní automobil v hodnotě 70 000 Kč. Budova, která byla zakoupena v částce 500 000 Kč a ve stejné částce byla provedena její rekonstrukce, a dále vybavení do kuchyně, jehož hodnota pořízení je vyšší než 40 tis. Kč. Základní kapitál, který majitelka vložila do podnikání je v částce 300 000 Kč, od svých příbuzných získala bezúročnou půjčku ve výši 350 000 Kč. Z důvodu vyšších nákladů je nutné zajistit bankovní úvěr alespoň ve výši 1 200 000 Kč na rekonstrukci budovy a vybavení provozovny, který bude vyplacen na bankovní účet.

Přehled majetku a zdroje financování jsou uvedeny v tabulce č. 49.

**Tabulka 49: Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2022**

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>		<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	
Dlouhodobý hmotný majetek	1 610 533 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>		VH minulých let	-21 550 Kč
Zásoby	60 000 Kč	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	
Peněžní prostředky v pokladně	28 450 Kč	Dlouhodobé závazky	350 000 Kč
Peněžní prostředky na účtech	129 467 Kč	Bankovní úvěry a výpomoci	1 200 000 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 828 450 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 828 450 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.3 Vývoj toku cash flow

V následující tabulce č. 50 je proveden výpočet peněžních toků, který je velmi důležitý pro podnikatele, je zpracován pomocí plánu cash flow, a vyjadřuje odhad pohybu peněžních prostředků za jednotlivá období. Plán cash flow je zpracován ve všech třech variantách, pro pesimistickou, realistickou a optimistickou.

V prvním roce se podnik připravuje na zahájení podnikání a otevření provozovny, nevykazuje žádné příjmy, a tok finančních prostředků vykazuje zápornou hodnotu. V následujících letech 2022 - 2024 vychází příjmy z predikce tržeb a ve výdajích je počítáno pouze s běžnými výdaji na provoz. Hodnota peněžních prostředků je na konci sledovaného období kladná a vykazuje vysoké hodnoty.

**Tabulka 50: Cash flow pro rok 2021 – 2024 v pesimistické, realistické a optimistické variantě**

Položky		2021	2022	2023	2024
Pesimistická	Počáteční stav	1 750 000 Kč	1 730 605 Kč	6 145 959 Kč	11 700 601 Kč
	Příjmy	0 Kč	7 820 400 Kč	9 345 140 Kč	11 057 472 Kč
	Výdaje	19 395 Kč	3 405 046 Kč	3 790 498 Kč	4 171 144 Kč
	Rozdíl P a V	-19 395 Kč	4 415 354 Kč	5 554 642 Kč	6 886 328 Kč
	<b>Konečný stav peněz</b>	<b>1 730 605 Kč</b>	<b>6 145 959 Kč</b>	<b>11 700 601 Kč</b>	<b>18 586 930 Kč</b>
Realistická	Počáteční stav	1 850 000 Kč	1 828 450 Kč	6 424 066 Kč	12 013 402 Kč
	Příjmy	0 Kč	8 379 000 Kč	9 801 000 Kč	11 518 200 Kč
	Výdaje	21 550 Kč	3 783 384 Kč	4 211 664 Kč	4 634 604 Kč
	Rozdíl P a V	-21 550 Kč	4 595 616 Kč	5 589 336 Kč	6 883 596 Kč
	<b>Konečný stav peněz</b>	<b>1 828 450 Kč</b>	<b>6 424 066 Kč</b>	<b>12 013 402 Kč</b>	<b>18 896 998 Kč</b>
Optimistická	Počáteční stav	1 900 000 Kč	1 876 295 Kč	6 428 733 Kč	12 052 763 Kč
	Příjmy	0 Kč	8 714 160 Kč	10 256 860 Kč	12 209 292 Kč
	Výdaje	23 705 Kč	4 161 722 Kč	4 632 830 Kč	5 098 064 Kč
	Rozdíl P a V	-23 705 Kč	4 552 438 Kč	5 624 030 Kč	7 111 228 Kč
	<b>Konečný stav peněz</b>	<b>1 876 295 Kč</b>	<b>6 428 733 Kč</b>	<b>12 052 763 Kč</b>	<b>19 163 990 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.4 Plán měsíčních nákladů na běžný provoz

V tabulce č. 51 jsou uvedeny měsíční náklady pro rok 2021 – 2024. Z tabulky je zřejmé, že při zvyšující se měsíční výrobě klesají náklady běžného provozu a podnik dosahuje vyššího zisku. Plán měsíčních nákladů zahrnuje fixní a variabilní složku.

Prvotní náklady, které jsou vynaloženy na zahájení, představují částku 16 050 Kč. Podrobné členění nákladů je popsáno v tabulce č. 48. K fixním nákladům, které musí být měsíčně hrazeny, patří energie, voda a stočné, plyn, odpady, odpisy, telekomunikační a internetové služby, a zpracování účetnictví. Výše odpisů činí

47 630 Kč v prvním roce. Další neméně důležité variabilní náklady jsou mzdové náklady, nákup materiálu, surovin a obalů na přepravu hotových jídel. K rozvozu jídel a nákupu surovin je pak nutný nákup pohonných hmot.

Položka daně a poplatky představuje určitou rezervu v případě, že by podnik měl povinnost stát se plátcem DPH.

Náklady na úvěr představuje měsíční splátka ve výši 18 644 Kč za půjčku od Equa bank, jejíž celková hodnota je ve výši 1 200 000 Kč. Doba splatnosti je stanovena na 7 let a výše úroku představuje 7,9 % p. a. Splátkový kalendář je uveden v příloze č. 4.

**Tabulka 51: Plán měsíčních nákladů na běžný provoz pro rok 2021 - 2024**

<b>Plán měsíčních nákladů</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Průměrná denní výroba (ks)	0	375	430	500
Měsíční výroba (ks)	0	8 250	9 460	11 000
Prvotní výdaje	16 050 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Elektřina	2 300 Kč	2 300 Kč	3 100 Kč	3 900 Kč
Voda + stočné	1 000 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Plyn	1 000 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
PHM	1 000 Kč	3 774 Kč	4 219 Kč	4 668 Kč
Internet, telefon, webové stránky	0 Kč	2 249 Kč	2 249 Kč	2 249 Kč
Odvoz odpadů	0 Kč	250 Kč	300 Kč	400 Kč
Mzdy + SP + ZP + pojištění zaměstnanců	0 Kč	186 566 Kč	195 961 Kč	205 357 Kč
Kancelářské potřeby	0 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Letáky	200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
Ostatní náklady, odpisy	0 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč	7 000 Kč
Daně a poplatky	0 Kč	3 500 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč
Krabičky	0 Kč	4 000 Kč	5 500 Kč	7 000 Kč
Mzdy + SP + ZP pro OSVČ	0 Kč	24 981 Kč	24 981 Kč	24 981 Kč
Vedení účetnictví	0 Kč	625 Kč	625 Kč	625 Kč
Náklady na úvěr	0 Kč	18 644 Kč	18 644 Kč	18 644 Kč
Nákup surovin	0 Kč	60 000 Kč	70 000 Kč	90 000 Kč
Licence EET	0 Kč	693 Kč	693 Kč	693 Kč
<b>Celkem</b>	<b>21 550 Kč</b>	<b>315 282 Kč</b>	<b>340 972 Kč</b>	<b>376 217 Kč</b>
<b>Náklady běžného provozu na jedno jídlo</b>	<b>0 Kč</b>	<b>38 Kč</b>	<b>36 Kč</b>	<b>34 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.5 Plán měsíčních tržeb

Plán měsíčních tržeb v prvním roce je odhadován v částce 698 250 Kč. Cena jídel pro děti je stanovena ve výši 60 % z celkové prodejní ceny. I tak dle výpočtů činí měsíční zisk 130 100 Kč, tj. zisk ve výši 1 561 200 Kč za rok. Pro období roku 2023 je očekáván vyšší zisk v důsledku denního nárůstu počtu odebíraných jídel o 15 %,



tj. 55 jídel denně. Měsíční nárůst zisku vzroste o částku 58 070 Kč, tedy o 696 840 Kč za rok. V roce 2024 se počítá s nárůstem o 16 %, což je denní nárůst 70 jídel, což vede ke zvýšení měsíčního zisku o částku 66 270 Kč, roční nárůst o 795 240 Kč.

Tržby jsou zpracovány v realistické variantě pro první rok podnikání v počtu 8 250 jídel za měsíc, což je v přepočtu 375 jídel denně, pokud je počítáno s 22 pracovními dny. Jídlo zahrnuje 15 snídaní, 80 svačinek a 280 obědů. Z tohoto počtu je počítáno s 250 jídly pro děti i pro následující dvě období. V průběhu letních prázdnin mohou nastat výkyvy v tržbách, kdy se očekává snížení návštěvnosti dětí, což je v přepočtu 5 500 ks jídel za měsíc, a tím dojde ke snížení tržeb o částku 375 600 Kč měsíčně.

Ve druhém roce se počítá s počtem 9 460 obědů za měsíc, tj. 430 jídel denně, které zahrnuje 30 snídaní, 90 svačinek a 310 obědů. Třetí rok vykazuje 11 000 jídel měsíčně, což je 40 snídaní, 120 svačinek a 340 obědů denně.

Přehled měsíčních tržeb je uveden v následující tabulce č. 52 za období let 2022 - 2024.

**Tabulka 52: Plán měsíčních tržeb pro rok 2022 - 2024**

Rok 2022							
	Nákupní cena	Prodané množství v ks	Nákupní cena	Výdaje běžného provozu	Celkové výdaje	Tržba	Zisk
<b>NABÍDKA SNÍDANÍ</b>							
Palačinky s domácí šlehačkou a ovocem	24 Kč	80	1 920 Kč	3 040 Kč	4 960 Kč	6 000 Kč	1 040 Kč
Michaná vajíčka s pažitkou, domácí pečivo, zelenina	19 Kč	90	1 710 Kč	3 420 Kč	5 130 Kč	5 400 Kč	270 Kč
Sýrová omeleta s rajčaty a domácí pečivo	14 Kč	90	1 260 Kč	3 420 Kč	4 680 Kč	5 400 Kč	720 Kč
Ovesná kaše s ovocem	13 Kč	30	390 Kč	1 140 Kč	1 530 Kč	1 800 Kč	270 Kč
Tvarohová pomazánka s bylinkami a pečivem	26 Kč	40	1 040 Kč	1 520 Kč	2 560 Kč	2 800 Kč	240 Kč
<b>NABÍDKA SVAČINEK</b>							
Bageta plněná rajčaty a mozzarellou	17 Kč	400	6 800 Kč	15 200 Kč	22 000 Kč	24 000 Kč	2 000 Kč
Sendvič s avokádem	26 Kč	500	13 000 Kč	19 000 Kč	32 000 Kč	35 000 Kč	3 000 Kč
Špenátová pomazánka s domácím pečivem	16 Kč	400	6 400 Kč	15 200 Kč	21 600 Kč	24 000 Kč	2 400 Kč
Řecký salát se sýrem feta a pečivo	39 Kč	460	17 940 Kč	17 480 Kč	35 420 Kč	36 800 Kč	1 380 Kč
<b>NABÍDKA OBĚDŮ PRO DOSPĚLÉ</b>							
Tvarohové knedlíky s jahodami	22 Kč	200	4 400 Kč	7 600 Kč	12 000 Kč	22 000 Kč	10 000 Kč
Špagety s ragů z červené čočky	30 Kč	300	9 000 Kč	11 400 Kč	20 400 Kč	37 500 Kč	17 100 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	33 Kč	350	11 550 Kč	13 300 Kč	24 850 Kč	42 000 Kč	17 150 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	33 Kč	460	15 180 Kč	17 480 Kč	32 660 Kč	62 100 Kč	29 440 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	44 Kč	450	19 800 Kč	17 100 Kč	36 900 Kč	60 750 Kč	23 850 Kč
<b>NABÍDKA OBĚDŮ PRO DĚTI</b>							
Tvarohové knedlíky s jahodami	22 Kč	700	15 400 Kč	26 600 Kč	42 000 Kč	46 200 Kč	4 200 Kč
Špagety s ragů z červené čočky	30 Kč	880	26 400 Kč	33 440 Kč	59 840 Kč	66 000 Kč	6 160 Kč
Těstovinový salát s kuřecím masem	33 Kč	880	29 040 Kč	33 440 Kč	62 480 Kč	63 360 Kč	880 Kč
Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží	33 Kč	1 000	33 000 Kč	38 000 Kč	71 000 Kč	81 000 Kč	10 000 Kč
Zapečené brambory s veganským sýrem Tofu	44 Kč	940	41 360 Kč	35 720 Kč	77 080 Kč	76 140 Kč	0 Kč
<b>Celkem za měsíc</b>		<b>8 250</b>	<b>255 590 Kč</b>	<b>313 500 Kč</b>	<b>569 090 Kč</b>	<b>698 250 Kč</b>	<b>130 100 Kč</b>
<b>Rok 2023</b>							
<b>Celkem za měsíc</b>		<b>9 460</b>	<b>288 020 Kč</b>	<b>340 560 Kč</b>	<b>628 580 Kč</b>	<b>816 750 Kč</b>	<b>188 170 Kč</b>
<b>Rok 2024</b>							
<b>Celkem za měsíc</b>		<b>11 000</b>	<b>331 410 Kč</b>	<b>374 000 Kč</b>	<b>705 410 Kč</b>	<b>959 850 Kč</b>	<b>254 440 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.6 Odhad budoucích nákladů a tržeb

V tabulce č. 53 je zpracován **odhad ročních nákladů** pro první až třetí rok podnikání, a to v pesimistické, realistické a optimistické variantě, které mohou nastat. Pesimistická varianta je snížena o 10 % z částky nákladů realistické varianty a optimistická je naopak zvýšena o 10 %.

**Pesimistická varianta** počítá v prvním roce s denní výrobou 350 ks jídel, tj. 92 400 ks za rok. Roční náklady jsou ve výši 3 405 046 Kč.

**Realistická varianta** pracuje s odhadem 375 ks jídel v prvním roce, tj. 99 000 ks za rok. Roční náklady za první rok představují částku 3 783 384 Kč.

**Optimistická varianta** představuje 390 ks jídel za den, roční výroba je 102 960 ks. Předpoklad nákladů se pohybuje v částce 4 161 722 Kč.

**Tabulka 53: Odhad ročních nákladů v pesimistické, realistické a optimistické variantě pro rok 2022 - 2024**

Varianta	2021	2022	2023	2024
Pesimistická	19 395 Kč	3 405 046 Kč	3 790 498 Kč	4 171 144 Kč
Realistická	21 550 Kč	3 783 384 Kč	4 211 664 Kč	4 634 604 Kč
Optimistická	23 705 Kč	4 161 722 Kč	4 632 830 Kč	5 098 064 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 54 je zpracován **odhad ročních tržeb** pro první až třetí rok podnikání, a to v pesimistické, realistické a optimistické variantě, které mohou nastat.

**Pesimistická varianta** počítá v prvním roce s denní výrobou 350 ks jídel, tj. 92 400 ks za rok. Roční tržby jsou ve výši 7 820 400 Kč.

**Realistická varianta** pracuje s odhadem 375 ks jídel v prvním roce, tj. 99 000 ks za rok. Roční tržby za první rok představují částku 8 379 000 Kč.

**Optimistická varianta** představuje 390 ks jídel za den, roční výroba je 102 960 ks. Předpoklad tržeb se pohybuje v částce 8 714 160 Kč.

Další výpočty za druhý a třetí rok ve všech variantách jsou uvedeny v již zmíněné tabulce č. 54.

Podnik při zahájení podnikání není plátcem DPH, a stává se jím po překročení stanoveného obrátu 1 milionu Kč. Na základě výpočtů by k překročení mělo dojít

již ve druhém měsíci podnikání, tedy v únoru 2022. V následujícím měsíci, tj. v březnu se tedy musí zaregistrovat k dani. Po registraci se podnik stává plátcem DPH, zdaňovacím obdobím je kalendářní měsíc.

Vzhledem k tomu, že podnik vytváří zisk již od prvního měsíce podnikání, je předpoklad, že každý měsíc bude odváděna daň na výstupu. V následujících letech pokud roční obrat nepřesáhne za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 10 mil. Kč, může podnik požádat správce daně, aby zdaňovacím obdobím bylo kalendářní čtvrtletí. V souvislosti s předáváním přiznání k DPH je povinností také zpracovávat a podávat správci daně měsíční kontrolní hlášení.

**Tabulka 54: Odhad ročních tržeb v pesimistické, realistické a optimistické variantě pro rok 2022 - 2024**

Rok	Pesimistická varianta		Realistická varianta		Optimistická varianta	
	Prodané množství v ks	Tržby v Kč	Prodané množství v ks	Tržby v Kč	Prodané množství v ks	Tržby v Kč
2022	350 ks za den		375 ks za den		390 ks za den	
	92 400	7 820 400 Kč	99 000	8 379 000 Kč	102 960	8 714 160 Kč
2023	410 ks za den		430 ks za den		450 ks za den	
	108 240	9 345 140 Kč	113 520	9 801 000 Kč	118 800	10 256 860 Kč
2024	480 ks za den		500 ks za den		530 ks za den	
	126 720	11 057 472 Kč	132 000	11 518 200 Kč	139 920	12 209 292 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.7 Plán rozvahy a výkazu zisku a ztráty

**Výkaz zisku a ztráty** sleduje roční náklady a výnosy za sledované období, jejichž rozdíl vykazuje výsledek hospodaření, a to zisk nebo ztrátu. Podnik je založen jako podnikající fyzická osoba, a výsledek hospodaření před zdaněním je zdaněn daňovou sazbou ve výši 15 %. Tato daň vstupuje do výkazu na konci kalendářního období. Po odečtení vypočtené daně je výsledkem ve výkazu zisku a ztráty výsledek hospodaření za účetní období, který vstupuje do výkazu rozvaha na straně pasiv.

Výkaz je rovněž sestaven ve třech variantách, v pesimistické, realistické a optimistické za sledované období 2021 - 2024.

Jednotlivé varianty výkazu zisku a ztráty za sledované období 2021 - 2024 jsou zpracovány v tabulce č. 55.

**Tabulka 55: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2021 – 2024 v pesimistické, realistické a optimistické variantě**

Plán výkazu zisku a ztráty v období podnikání					
Položky		2021	2022	2023	2024
Pesimistická	Tržby za prodané výrobky	0 Kč	7 820 400 Kč	9 345 140 Kč	11 057 472 Kč
	Náklady	19 395 Kč	3 405 046 Kč	3 790 498 Kč	4 171 144 Kč
	Provozní výsledek hospodaření	-19 395 Kč	4 415 354 Kč	5 554 642 Kč	6 886 328 Kč
	Nákladové úroky a podobné náklady	0 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč
	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-19 395 Kč	4 639 082 Kč	5 778 370 Kč	7 110 056 Kč
	Daň z příjmu 15%	0 Kč	695 850 Kč	866 745 Kč	1 066 500 Kč
	Výsledek hospodaření za účetní období	-19 395 Kč	3 943 232 Kč	4 911 625 Kč	6 043 556 Kč
Realistická	Tržby za prodané výrobky	0 Kč	8 379 000 Kč	9 801 000 Kč	11 518 200 Kč
	Náklady	21 550 Kč	3 783 384 Kč	4 211 664 Kč	4 634 604 Kč
	Provozní výsledek hospodaření	-21 550 Kč	4 595 616 Kč	5 589 336 Kč	6 883 596 Kč
	Nákladové úroky a podobné náklady	0 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč
	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-21 550 Kč	4 819 344 Kč	5 813 064 Kč	7 107 324 Kč
	Daň z příjmu 15%	0 Kč	722 895 Kč	871 950 Kč	1 066 050 Kč
	Výsledek hospodaření za účetní období	-21 550 Kč	4 096 449 Kč	4 941 114 Kč	6 041 274 Kč
Optimistická	Tržby za prodané výrobky	0 Kč	8 714 160 Kč	10 256 860 Kč	12 209 292 Kč
	Náklady	23 705 Kč	4 161 722 Kč	4 632 830 Kč	5 098 064 Kč
	Provozní výsledek hospodaření	-23 705 Kč	4 552 438 Kč	5 624 030 Kč	7 111 228 Kč
	Nákladové úroky a podobné náklady	0 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč
	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč	223 728 Kč
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-23 705 Kč	4 776 166 Kč	5 847 758 Kč	7 334 956 Kč
	Daň z příjmu 15%	0 Kč	716 415 Kč	877 155 Kč	1 100 235 Kč
	Výsledek hospodaření za účetní období	-23 705 Kč	4 059 751 Kč	4 970 603 Kč	6 234 721 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2021 podnik zahájil činnost, ale byly uskutečněny pouze náklady na její zahájení, nebyly vytvořeny žádné výnosy a výsledek hospodaření roku 2021 je vykazován ve ztrátě u všech variant.

Další období roku 2022 až 2024 vykazuje značné zisky, a to i v případě ročního zdanění sazbou 15 %. Tyto zisky mohou být v budoucnu investovány do dalšího moderního vybavení v provozovně, pořízení nového automobilu, možné navýšení počtu zaměstnanců při zvýšeném počtu zákazníků.

**Rozvaha** je podobně jako výkaz zisku a ztráty a cash flow vypracována ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Jedná se o další výkaz, který je zpracováván ke konci účetního období. Jednotlivé položky rozvahy vychází ze zahajovací rozvahy, která je zpracována v kapitole 3.6.2.

Stálá aktiva jsou tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, jehož pořizovací cena je vyšší než 40 000 Kč. Do oběžných aktiv patří zásoby zboží a surovin, peněžní prostředky v pokladně a na účtech. Pasiva tvoří základní kapitál, který je ve výši

300 000 Kč, dále je to výsledek hospodaření za účetní období. Cizí zdroje obsahují krátkodobé závazky, které podnik má na konci roku vůči svým zaměstnancům a pojišťovnám za sociální a zdravotní pojištění za prosincovou mzdu. Z dlouhodobých závazků je to bankovní úvěr a bezúročná půjčka od příbuzných.

Rozvaha ve všech variantách za období 2021 - 2024 je zpracována do tabulek č. 56 - 58.

**Tabulka 56: Rozvaha pro rok 2021 – 2024 v pesimistické variantě**

Aktiva (v Kč)	2021	2022	2023	2024
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>				
Dlouhodobý hmotný majetek	1 610 533 Kč	1 073 103 Kč	1 000 772 Kč	928 441 Kč
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>				
Zásoby	60 000 Kč	51 000 Kč	48 000 Kč	45 000 Kč
Peněžní prostředky v pokladně	28 450 Kč	27 565 Kč	20 163 Kč	13 100 Kč
Peněžní prostředky na účtech	31 622 Kč	4 590 280 Kč	5 325 728 Kč	6 164 365 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 730 605 Kč</b>	<b>5 741 948 Kč</b>	<b>6 394 663 Kč</b>	<b>7 150 906 Kč</b>
<b>Pasiva (v Kč)</b>				
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>				
Základní kapitál	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
VH za účetní období	-19 395 Kč	3 943 232 Kč	4 911 625 Kč	6 043 556 Kč
<b>CIZÍ ZDROJE</b>				
Dlouhodobé závazky	350 000 Kč	350 000 Kč	230 000 Kč	110 000 Kč
Krátkodobé závazky	0 Kč	253 796 Kč	263 198 Kč	212 590 Kč
Bankovní úvěry a výpomoci	1 100 000 Kč	894 920 Kč	689 840 Kč	484 760 Kč
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 730 605 Kč</b>	<b>5 741 948 Kč</b>	<b>6 394 663 Kč</b>	<b>7 150 906 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 57: Rozvaha pro rok 2021 – 2024 v realistické variantě**

Aktiva (v Kč)	2021	2022	2023	2024
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>				
Dlouhodobý hmotný majetek	1 610 533 Kč	1 073 103 Kč	1 000 772 Kč	928 441 Kč
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>				
Zásoby	60 000 Kč	44 500 Kč	50 000 Kč	55 000 Kč
Peněžní prostředky v pokladně	28 450 Kč	27 565 Kč	20 163 Kč	13 100 Kč
Peněžní prostředky na účtech	129 467 Kč	4 791 349 Kč	5 375 914 Kč	6 216 139 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 828 450 Kč</b>	<b>5 936 517 Kč</b>	<b>6 446 849 Kč</b>	<b>7 212 680 Kč</b>
<b>Pasiva (v Kč)</b>				
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>				
Základní kapitál	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
VH za účetní období	-21 550 Kč	4 096 449 Kč	4 941 114 Kč	6 041 274 Kč
<b>CIZÍ ZDROJE</b>				
Dlouhodobé závazky	350 000 Kč	350 000 Kč	230 000 Kč	110 000 Kč
Krátkodobé závazky	0 Kč	213 796 Kč	223 191 Kč	232 590 Kč
Bankovní úvěry a výpomoci	1 200 000 Kč	976 272 Kč	752 544 Kč	528 816 Kč
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 828 450 Kč</b>	<b>5 936 517 Kč</b>	<b>6 446 849 Kč</b>	<b>7 212 680 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

U realistické varianty je počítáno s každoročním nárůstem zásob. Podobně je tomu také u optimistické varianty. U pesimistické varianty má stav zásob kolísající tendenci a hodnota aktiv a pasiv vykazuje menší hodnoty ve srovnání s realistickou a optimistickou variantou. U stálých aktiv v podobě dlouhodobého hmotného majetku je jeho hodnota každoročně snížena o odpisy u všech variant.

**Tabulka 58: Rozvaha pro rok 2021 – 2024 v optimistické variantě**

Aktiva (v Kč)	2021	2022	2023	2024
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>				
Dlouhodobý hmotný majetek	1 610 533 Kč	1 073 103 Kč	1 000 772 Kč	928 441 Kč
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>				
Zásoby	60 000 Kč	44 500 Kč	50 000 Kč	55 000 Kč
Peněžní prostředky v pokladně	28 450 Kč	27 565 Kč	20 163 Kč	13 100 Kč
Peněžní prostředky na účtech	177 312 Kč	4 911 651 Kč	5 582 403 Kč	6 549 946 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 876 295 Kč</b>	<b>6 056 819 Kč</b>	<b>6 653 338 Kč</b>	<b>7 546 487 Kč</b>
<b>Pasiva (v Kč)</b>				
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>				
Základní kapitál	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
VH za účetní období	-23 705 Kč	4 059 751 Kč	4 970 603 Kč	6 234 721 Kč
<b>CIZÍ ZDROJE</b>				
Dlouhodobé závazky	400 000 Kč	400 000 Kč	280 000 Kč	160 000 Kč
Krátkodobé závazky	0 Kč	320 796 Kč	350 191 Kč	322 950 Kč
Bankovní úvěry a výpomoci	1 200 000 Kč	976 272 Kč	752 544 Kč	528 816 Kč
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 876 295 Kč</b>	<b>6 056 819 Kč</b>	<b>6 653 338 Kč</b>	<b>7 546 487 Kč</b>

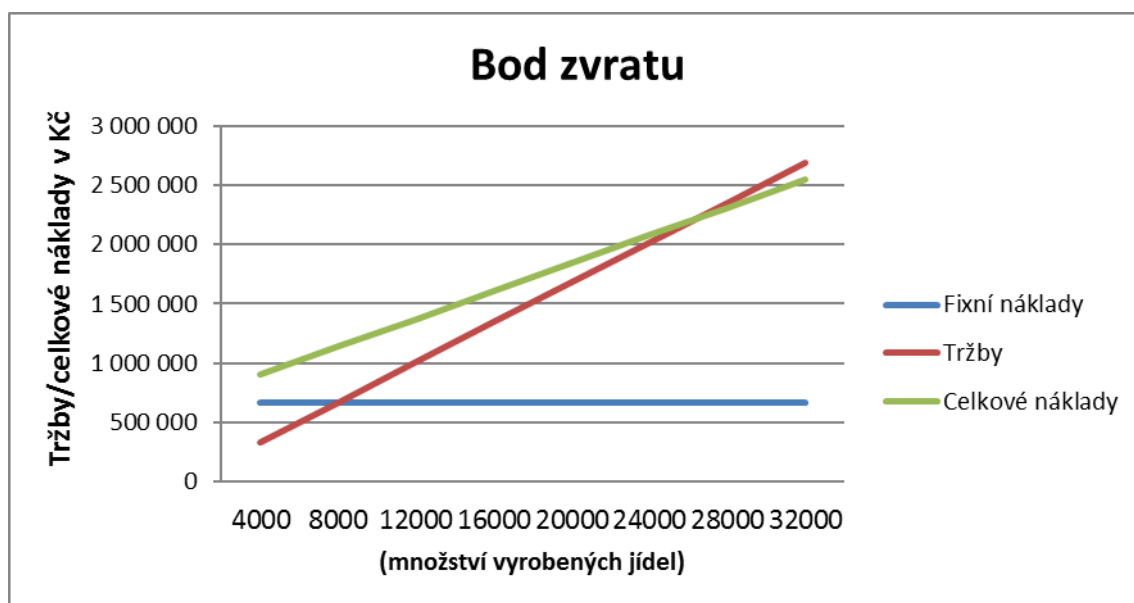
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.8 Určení bodu zvratu

Při výpočtu bodu zvratu se vychází z ročních fixních a variabilních nákladů a tržeb. Roční fixní náklady jsou ve výši 668 534 Kč, celkové tržby za rok 2022 jsou v částce 8 379 000 Kč. Tržby jsou vypočítány jako součin očekávaného množství prodaných jídel stanovené v počtu 99 000 ks za rok a průměrné ceny, která činí 84 Kč. Variabilní náklady jsou určeny rozdílem mezi průměrnou cenou a marží, která činí 30 % z průměrné ceny. Bodem zvratu je zjištěno, při jakém množství jídel začíná být podnik v zisku.

$$BZ = \frac{FN}{pj - vj} = \frac{668\,534}{84 - 58,8} = 26\,529\,ks$$

K bodu zvratu dochází při prodeji 26 529 jídel a od tohoto počtu začíná být podnik ziskový. Bod zvratu nastává na počátku čtvrtého měsíce prvního roku podnikání. Množství prodaných jídel je znázorněno v grafu č. 11.



**Graf 11: Bod zvratu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7 Hodnocení rizik

Každá podnikatelská činnost s sebou nese určitá rizika, která se mohou objevit před začátkem podnikání nebo v průběhu. Je potřeba tyto rizika identifikovat a eliminovat, snažit se o jejich snížení. Hrozby jsou definovány na základě provedené analýzy SWOT matice, doplněné o rizika, která mohou nastat v průběhu provozu.

Pro hodnocení rizik je zvolena metoda RIPRAN, která zahrnuje identifikaci hrozeb, pravděpodobnost výskytu hrozeb a jejich scénář. Dále je potřebné stanovit pravděpodobnost výskytu scénáře včetně dopadu těchto rizik. Následně jsou stanoveny hodnoty rizik, které jsou spojeny s dopadem rizik a pravděpodobností scénářů. V závěru jsou určeny předpokládané náklady spojené se snížením hodnoty rizik. Poté jsou navržena opatření ke snížení hodnoty rizika a náklady na opatření.

Hrozby, které mají nízkou hodnotu rizika (NHR) jsou pro podnik přijatelné. Je nutné zaměřit se na rizika se střední hodnotou (SHR) a vysokou hodnotou (VHR). Jednotlivá rizika jsou popsána níže a znázorněna v tabulce č. 59.

**Tabulka 59: Hodnota rizik**

Hrozba	Prav. výskytu hrozby	Scénář	Prav. výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika	Předpokládané náklady	Návrh opatření	Nová hodnota rizika	Předpokládané náklady
Výpadek energií	SP	Nemožnost výroby jídel, znehodnocení surovin	SP	ND	NHR	Náklady na likvidaci znehodnocených surovin			
Alergie na potraviny u zákazníků	SP	Nízká poptávka od zákazníků, kteří trpí alergií na některé potraviny	SP	SD	SHR	Náklady na hledání nových zákazníků	Zohlednění alergenů u potenciálních zákazníků	NHR	Časově náročné sestavení jídelníčku
Ekonomická krize	VP	Pokles poptávky a malá návštěvnost zákazníků	VP	VD	VHR	Úhrada fixních nákladů bez ohledu na zisk	Zajistit minimální výdaje a přizpůsobit se dané situaci	SHR	Výdaje přizpůsobené dané situaci
Onemocnění zaměstnanců	NP	Omezení provozu	NP	VD	SHR	Úhrada fixních nákladů a menší tržby	Zajištění výpomoci formou brigádníka na DPP	NHR	Růst mzdových nákladů
Nekvalitní produkty od dodavatelů	NP	Hledání nových dodavatelů	SP	ND	NHR	Zvýšení nákladů na výběr nových dodavatelů			
Nízký výběr kvalifikovaných zaměstnanců	SP	Snížená kvalita nabízených produktů	NP	SD	SHR	Náklady na hledání kvalifikovaných zaměstnanců	Zajistit rekvalifikační kurz	NHR	Zvýšení nákladů na rekvalifikaci
Finanční náročnost v odvětví stravování	VP	Potřeba sjednat bankovní úvěr	SP	SD	VHR	Časová náročnost na vyhledání nejvhodnější banky	Výhodná půjčka s nízkými úroky, disponování vlastními prostředky	SHR	Náklady na splácení úvěru
Vysoké požadavky na dodržení legislativních podmínek při založení podniku	SP	Posunutí realizace podnikatelského plánu	NP	VD	VHR	Náklady na založení podniku	Konzultace s odborníky v oblasti potravinářství	SHR	Náklad na konzultaci
Porucha kuchyňského zařízení	NP	Omezení výroby a menší výběr jídel	NP	SD	NHR	Náklady na opravu			
Nízká poptávka	SP	Snížení tržeb a nemožnost splácení závazků	VP	VD	VHR	Úhrady fixních plateb a ohrožení plateb za závazky	Průzkum spokojenosti zákazníků na webových stránkách	SHR	Časová náročnost na vyhodnocení výsledků
Vstup nové konkurence na trh se stejnými službami	SP	Přechod ke konkurenci, nedostatečná poptávka	NP	VD	VHR	Náklady na propagaci	Zlepšení nabídky jídel dle preferencí zákazníků, zlepšení marketingových aktivit na Facebooku a Instagramu	SHR	Časová náročnost na sestavení nového jídelníčku a na zlepšení marketingu

(Zdroj: Vlastní zpracování)



## **R1**

V případě, že dojde k neočekávanému přerušení elektrické energie, nastává problém při přípravě jídel, zejména v kuchyni, kde není možné připravovat jídla, která jsou závislá na energii. Díky tomu je možné prodávat pouze studenou kuchyni, například pomazánky a saláty, ale není možné přijat platbu, protože ta funguje též na základě dodávky energie. V rámci dlouhodobého výpadku může dojít k znehodnocení potravin ve skladu. Je nutné se informovat a sledovat plánované výpadky a zajistit se před nimi jiným zdrojem napájení. V takovém případě je možné omezit provoz nebo provozovnu uzavřít. Předpokládaný náklad spojený s výpadkem elektrické energie jsou náklady na likvidaci znehodnocených surovin.

## **R2**

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že někteří potenciální zákazníci trpí alergií na mléko, ostrá jídla, citrusové plody, špenát nebo mořské plody. Podnik musí brát ohled na tyto zákazníky, protože denní výroba nemusí být splněna. Při sestavování jídelního lístku je potřeba zohlednit nesnášenlivost některých druhů potravin. Na základě požadavků zákazníků se mohou některé suroviny vyloučit, případně je možnost vybrat si z nabídky jídlo, které neobsahuje potraviny, na které jsou alergičtí. Náklady, které souvisí s rizikem, se nedají vyčíslit, jde spíše o náročnou činnost se sestavením jídelního lístku.

## **R3**

Pokud by v České republice stále přetrvávaly následky pandemie COVID-19, mohou ovlivnit českou ekonomiku a pak je nutné, aby se podnik přizpůsobil dané situaci, ve které by se jídlo pouze dováželo do domácností nebo do zaměstnání. Jako možné řešení se nabízí upravit jídelní lístek včetně snížení cen. Zároveň by se podnik musel přizpůsobit a omezit výdaje, které nejsou potřebné, aby byl podnik schopen splácet své závazky.

## **R4**

Dalším rizikem je onemocnění jednoho ze zaměstnanců. V případě, že se jedná o zaměstnance kuchyně, dojde k omezení provozu. V tomto případě by majitelka musela zajistit na nějakou dobu výpomoc alespoň formou brigádníka na DPP. Pokud

by došlo k onemocnění zaměstnance, který jídlo dováží k zákazníkům, převezme odpovědnost za jeho práci majitelka podniku, která by jídlo sama rozvážela. Dalším zaměstnancem, který může onemocnět, je uklízečka. Po dohodě s ostatními zaměstnanci by tuto náplň práce převzala jedna z pomocných sil v kuchyni. Za odvedenou práci by pak náležela finanční odměna.

#### **R5**

U kvality výrobků od dodavatelů je nutné si zajistit a ověřit jejich kvalitu na základě referencí u ověřených webových stránek nebo od známých. V případě, že podnik nebude uspokojen s nabídkou potravin, bude muset vynaložit další prostředky k hledání nových dodavatelů. Majitelka zajistí výběrové řízení, na kterém budou porovnány ceny od jednotlivých dodavatelů.

#### **R6**

Pokud nebude na trhu práce dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, může dojít ke snížení kvality produktů. Majitelka podniku stráví určitý čas jejich hledáním, pokud v dlouhodobém horizontu nenajde vhodného kandidáta, může poskytnout zaměstnanci rekvalifikační kurz a podílet se na nákladech, které pak ovlivní celkové náklady.

#### **R7**

Finanční náročnost založení podniku je dalším rizikem, se kterým musí majitelka podniku počítat. Náklady na rekonstrukci a vybavení do kuchyně a prostorů jídelny jsou značné. Z tohoto důvodu majitelka využije vlastní zdroje, které má k dispozici, a to 300 000 Kč, dále využije bezúročnou půjčku od příbuzných v částce 350 000 Kč. Částka není dostačující a majitelka pro zahájení podnikatelské činnosti musí požádat banku o poskytnutí úvěru ve výši 1 200 000 Kč. Snahou je, aby úvěr byl co nejdříve splacen, nejlépe do 7 let. Splátka činí 18 644 Kč měsíčně.

#### **R8**

Náročné legislativní podmínky pro založení podniku v oblasti stravování je nutné zohlednit ještě před začátkem podnikání. Podnik musí splnit zákonem stanovené předpisy a vyhlášky, které musí majitelka nastudovat a administrativně vyřídit. V případě nedostatků, nebo potřeby doporučení či rady, může využít konzultace

s odborníkem v oblasti stravování, a tím dojde ke zvýšení nákladů na případnou konzultaci.

#### **R9**

Pokud v průběhu provozu vznikne závada na kuchyňském zařízení, je to riziko, protože dojde k omezení výroby, zejména pokud se jedná o důležité přístroje, jako je konvektomat nebo varné desky. Majitelka musí vynaložit prostředky na jejich opravu. V prvních letech však nepředpokládá, že by toto riziko bylo vysoké, a to z toho důvodu, že všechno vybavení je nově pořízené, a neměla by tedy žádná porucha nastat. Pokud by však tato situace vznikla, vztahuje se na nové zařízení záruční doba.

#### **R10**

Nízká poptávka může nastat, pokud bude vysoká prodejní cena, která následně může zákazníky odradit. Při stanovení ceny je třeba zohlednit preference zákazníků z rozhovorů a nastavit ji tak, aby vyhovovala všem zákaznickým segmentům. Snížení poptávky může být z důvodu, že zákazníkům nebude vyhovovat nabídka jídel. Je proto nutné zajistit obměnu jídel a vyloučit takové, o které není velký zájem. S tímto rizikem se podnik bude potýkat vždy, protože každý zákaznický segment má jiné preference. Podnik může vytvořit na webových stránkách průzkum spokojenosti zákazníků a zjistit, co by jim vyhovovalo. Nízká poptávka může ohrozit tržby a neschopnost splácet závazky.

#### **R11**

Při zahájení podnikatelské činnosti a během provozu je vhodné brát ohled na možnost vstupu nové konkurence, která může nabízet stejné produkty. Scénářem je přechod zákazníků ke konkurenci a nedostatečná poptávka. Podnik může navrhnout opatření, sestavením nové nabídky jídel dle preferencí zákazníků, a zlepšením marketingové aktivity na sociálních sítích, které jsou bezplatné. V případě využití reklamy, která je zpoplatněna, se musí počítat s náklady na propagaci. Při vstupu nové konkurence je důležité sledovat její chování a včas reagovat.

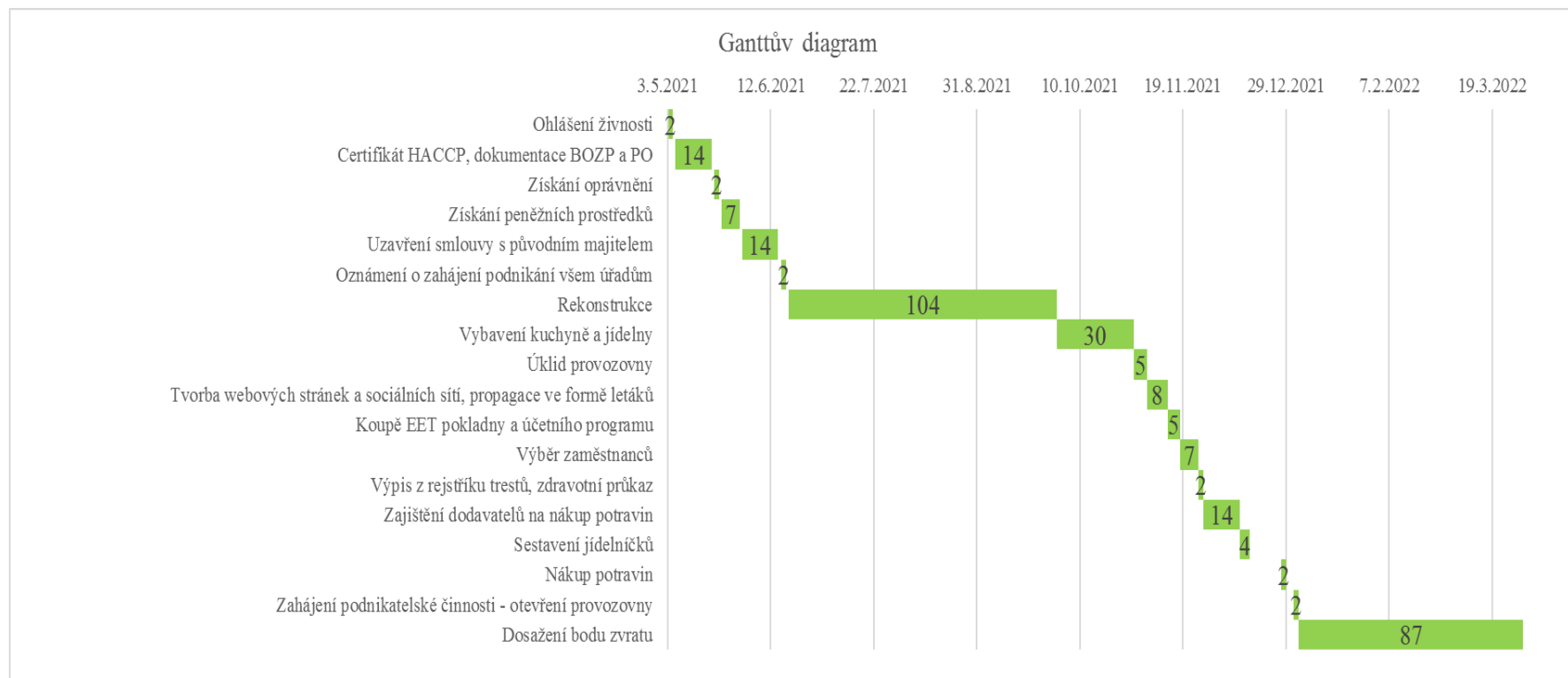
### 3.8 Časový harmonogram realizace

Časový harmonogram projektu je znázorněn prostřednictvím Ganttova diagramu v grafu č. 12, který ukazuje souvislosti mezi činnostmi. Začátek realizace podnikatelského plánu je stanoven na květen roku 2021 a otevření stravovacího zařízení je plánováno na 3. 1. 2022. V první řadě je nutné ohlásit živnost na živnostenském úřadu a podat žádost, na základě ní pak získat živnostenské oprávnění. Před jeho získáním je vhodné zajistit si certifikát HACCP a zpracovat dokumentaci BOZP a PO.

Jakmile majitelka získá oprávnění, musí zajistit peněžní prostředky od svých příbuzných a s vybranou bankou uzavřít smlouvu o úvěru. Po získání finančních zdrojů uzavře kupní smlouvu na koupi nemovité věci s původním majitelem budovy. Po všech těchto činnostech je povinnost oznámit finančnímu úřadu, zdravotní pojišťovně a správě sociálního zabezpečení zahájení podnikatelské činnosti.

Rekonstrukce je naplánována na konec června 2021. Další činností je vybavit prostory kuchyně a jídelny a následně zajistit úklid provozovny. V dostatečném předstihu vytvořit webové stránky a založit profil na sociální síti Facebook a Instagram. Další propagací bude tisk letáčků a vyvěšení na viditelná místa v obci a ve spádových oblastech.

Pro účely podnikání je nutné zřídit EET pokladnu, zakoupit a nainstalovat účetní program. Po těchto činnostech majitelka podniku provede výběrové řízení a vybere kvalifikované zaměstnance, kteří mohou nastoupit v případě, že budou mít výpis z rejstříku trestů a vyhotoven zdravotní průkaz. Po výběru zaměstnanců majitelka zajistí dodavatele na nákup potravin. Zaměstnanci kuchyně následně sestaví jídelní lístek. Na základě něho pak majitelka může zajistit nákup potravin na přípravu jídel. Poslední činností je zahájení podnikatelské činnosti a otevření stravovacího zařízení a dosažení bodu zvratu.



**Graf 12: Ganttův diagram**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ExtendOffice)

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit realizovatelný podnikatelský plán pro založení podniku v oblasti provozu stravovacího zařízení s možností rozvozu v obci Moravský Žižkov a jeho nedalekém okolí. K naplnění tohoto cíle byly provedeny dílčí analýzy, včetně možných rizik, které se mohou vyskytnout. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že podnikatelský záměr v oblasti stravování je pro nově vznikající podnik příznivý.

Zvolenou strategií je zaměřit se na tržní výklenek. Ve spádové oblasti dosud není žádná společnost, která by poskytovala službu výroby a prodeje snídaní, svačinek a obědů s rozvozem až k zákazníkovi. Pozitivním zjištěním je to, že většina oslovených potenciálních zákazníků vyjádřila zájem o rozvoz jídel na pracoviště.

Hlavní myšlenka byla validována pomocí individuálních rozhovorů s potenciálními zákazníky, jejichž cílem bylo zjistit, jaký postoj zaujímají k možnému stravování v obci a jaké jsou jejich představy o nabídce produktů, ceně, o jaký způsob propagace mají zájem, a jak se staví k možnému využití rozvozu jídel. Celkem bylo vybráno 6 zájmových skupin s celkovým počtem 22 uskutečněných rozhovorů s potenciálními zákazníky. Z těchto rozhovorů byl zjištěn zájem o obědy s možným rozvozem domů nebo na pracoviště, o snídaně je menší zájem, a spíše je preferována nabídka svačinek. Preferovány jsou jídla z kvalitních a čerstvých surovin, výběr z více jídel za přijatelnou cenu pro všechny zákazníky.

Pro všechny zákaznické segmenty je počítáno s nabídkou studené a teplé kuchyně, především se jedná o různé druhy pomazánek, ovocné a zeleninové saláty s domácím pečivem, jídlo dietní, vegetariánské a s obsahem masa. Mimo nabídku denního menu, bude pro zákazníky sestaven seznam alergenů, obsažených v jídle. Prodejní cena je stanovena na základě nákladů na suroviny, běžný provoz, a marže s ohledem na požadavky zákazníků a konkurenční ceny. Průměrná cena jídel se pohybuje v částce 84 Kč. Při stanovení ceny jídel pro děti je počítáno s cenou ve výši 60 % prodejní ceny z důvodu poloviční porce.

Kapacita provozovny je odhadnuta pro 80 zákazníků, kdy se předpokládá větší návštěvnost dětí ze základní školy prvního a druhého stupně, a z důvodu, že každý

končí v jinou dobu, se děti mohou vystřídat, a není potřeba mít větší kapacitu. Na začátku podnikání bude provozní doba omezena pouze do 15:00 hodin a v průběhu tří měsíců upravena dle návštěvnosti.

Podstatou organizačního plánu je vymezení kompetencí a pravomocí jednotlivých zaměstnanců, kteří se podílí na chodu podniku, a určení potřebného počtu zaměstnanců pro plynulý provoz podniku. V čele podniku je pouze jedna zakladatelka podniku, a v případě potřeby bude nápomocný rodinný příslušník, zejména při vedení a zpracování účetnictví a daní.

Důležitou částí podnikatelského plánu je finanční plán, který obsahuje finanční hodnoty spojené s podnikáním, které bude zahájeno na začátku roku 2022. Základní kapitál, který bude vložen do společnosti, jsou vlastní finanční prostředky v hodnotě 300 000 Kč. Dále budou využity půjčené bezúročné peněžní prostředky od příbuzných v částce 350 000 Kč a od Equa bank poskytnut bankovní úvěr pro začínající podnikatele ve výši 1 200 000 Kč, s úrokovou sazbou 7,9 % p. a., který bude splácen po dobu 7 let s měsíční splátkou ve výši Kč 18 644 Kč.

Výše tržeb je zpracována v realistické, pesimistické a optimistické variantě. V diplomové práci je počítáno s realistickou variantou. Pro první rok podnikání je stanoveno množství vyrobených jídel v počtu 375 ks za den. V tomto počtu je zahrnuto 15 snídaní, 280 obědů a 80 svačinek, v němž je zároveň zohledněn pravidelný odběr 200 obědů a 50 svačinek pro děti základní a mateřské školy. Měsíční odhad vyrobených jídel je v prvním roce předpokládán na 8 250 ks, kdy je počítáno s 22 pracovními dny v měsíci. Na počátku čtvrtého měsíce podnikání bude podnik dosahovat zisku, a to při vyrobeném množství 26 529 ks. Výkyvy mohou nastat v průběhu letních prázdnin, kdy se očekává snížení návštěvnosti dětí, což je v přepočtu 5 500 ks jídel za měsíc, a tím dojde ke snížení tržeb o částku 375 600 Kč měsíčně.

V prvním roce je odhad měsíčních tržeb určen na 698 250 Kč, roční na 8 379 000 Kč. Roční náklady, kterými je ovlivněn výsledek hospodaření, jsou ve výši 3 783 384 Kč. Zisk bude sloužit pro potřebu podnikatelky a další investování do moderního vybavení podniku. Je však třeba říct, že při samotné realizaci podnikatelského plánu se uvedené částky mohou lišit.

V průběhu let 2022 - 2024 je odhadován kladný výsledek hospodaření. Výkaz cash flow je rovněž vyčíslen ve všech třech variantách, na základě něhož je podnik schopen zajistit stabilitu podniku dostatečnými peněžními prostředky. Zjištěné hodnoty ukazují, že podnikatelský plán je možné zrealizovat. Výnosy podniku jsou vyšší než náklady, které jsou spojeny s provozem a již v prvním roce podnikání dosahuje zisku.

Každé podnikání s sebou přináší také určitá rizika, která byla vyhodnocena pomocí metody RIPRAN a zpracována do tabulky. Závažným rizikem podnikání může být ekonomická krize, na základě které, může dojít k poklesu poptávky a snížení návštěvnosti, nebo případný vstup nové konkurence na trh se stejnými službami.

K realizaci projektu jsou pro přehlednost sestaveny jednotlivé činnosti, které souvisí se založením a zahájením podnikání v oblasti stravování, a jsou zobrazeny prostřednictvím Ganttova diagramu.

Na základě provedených analýz a zpracovaného podnikatelského plánu je očekáván pozitivní vývoj podniku a vytvoření silné značky na trhu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABRA Software. Abra Flexi. *Ceník*. [online]. © 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.flexibee.eu/cenik/>.

BERÁNEK, J., P. KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.

BOZP. cz. Bezpečnost práce. *Bezpečnost práce - BOZP rychle, levně, efektivně*. [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/>.

BUREŠ, M. firmy. FINANCE.CZ. *Jak vyřídit potravinářský průkaz*. *Finance.cz. Firemní finance*. [online]. 2019 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/525620-jak-vyridit-potravinarsky-prukaz/>.

ČESKO. Vyhláška č. 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných ze dne 28. 12. 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 189. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2016, ročník 2016, částka 43, číslo 112, s. 1978 - 1986. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=112/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=112/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, 1993, ročník 1993, částka 6, číslo 16, s. 133 - 136. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=16/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=16/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004, ročník 2004, částka 78, číslo 235, s. 4946 - 5010. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

zakonu/SearchResult.aspx?q=235/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\_zakona\_smlouv  
y

ČESKO. Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2000, ročník 2000, částka 74, číslo 258, s. 3622 - 3662. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=258/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouv](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=258/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouv)  
y

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2006, ročník 2006, částka 84, číslo 262, s. 3146 - 3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouv](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouv)  
y

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1991, ročník 1991, částka 87, číslo 455, s. 2122 - 2160. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouv](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouv)  
y

ČESKO. Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1990, ročník 1990, částka 86, číslo 526, s. 1946 - 1951. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=526/1990&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouv](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=526/1990&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouv)  
y

ČESKO. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1992, ročník 1992, částka 130, číslo 634, s. 3811 - 3816. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=634/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouv](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=634/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouv)  
y

ČESKO. Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů , ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1992, ročník 1992, částka 117, číslo 586, s. 3473-3491. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze demografických údajů za obce ČR*. 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/database-demografickych-udaju-za-obce-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Databáze Eurostatu. *Míra harmonizované nezaměstnanosti, v členění podle pohlaví - celkem (měsíčně) v %, sezónně očištěny*. 2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=teilm020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP a hlavní agregáty - HDP na obyvatele v PPS - standard kupní síly*. 2020 [online]. [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00114>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích*. 2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Produkce, využití a odstranění odpadů 2015*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Produkce, využití a odstranění odpadů 2016*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Produkce, využití a odstranění odpadů 2017*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Produkce, využití a odstranění odpadů 2018*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Produkce, využití a odstranění odpadů 2019*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Služby - 4. čtvrtletí 2019*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Katalog produktů. *Služby - 4. čtvrtletí 2020* [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - systematická část*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr*. 2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8\\_\\_RP](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8__RP) 2019

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Šetření průměrných cen vybraných výrobků - pohonné hmoty a topné oleje - časové řady. Průměrné spotřebitelské ceny pohonných hmot ze dne 12. 2. 2021* [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/setreni-prumernych-cen-vybranych-vyrobku-pohonne-hmoty-a-topne-oleje-casove-rady>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Demografický vývoj Moravský Žižkov*. 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_584673#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__43__584673#w=)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Obchod, pohostinství, ubytování. Indexy tržeb bez DPH v ubytování a stravování*. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OBU02->

D&z=T&f=TABULKA&skupId=1352&katalog=31029&pvo=OBU02-  
D&str=v62&c=v3~4\_\_RP2021MP01

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Obyvatelstvo podle pohlaví a podle věku, rodinného stavu a nejvyššího ukončeného vzdělání v obci*. 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OTOB112&z=T&f=TABULKA&katalog=30710&u=v157\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_584673#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OTOB112&z=T&f=TABULKA&katalog=30710&u=v157__VUZEMI__43__584673#w=)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Vybrané ukazatele pro územně analytické podklady za obec Moravský Žižkov*. 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=UAP01&z=T&f=TABULKA&katalog=31716&u=v4\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_584673&&c=v94~3\\_\\_RP2019&str=v4](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=UAP01&z=T&f=TABULKA&katalog=31716&u=v4__VUZEMI__43__584673&&c=v94~3__RP2019&str=v4)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Vybrané ukazatele pro územně analytické podklady za obec Prušánky*. 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=UAP01&z=T&f=TABULKA&katalog=31716&u=v4\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_586498&&c=v94~3\\_\\_RP2019&str=v4#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=UAP01&z=T&f=TABULKA&katalog=31716&u=v4__VUZEMI__43__586498&&c=v94~3__RP2019&str=v4#w=)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Vybrané ukazatele pro územně analytické podklady za obec Velké Bílovice*. 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=UAP01&z=T&f=TABULKA&katalog=31716&u=v4\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_584983&&c=v94~3\\_\\_RP2019&str=v4](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=UAP01&z=T&f=TABULKA&katalog=31716&u=v4__VUZEMI__43__584983&&c=v94~3__RP2019&str=v4)

ČNB. ČNB přijímá stabilizační opatření v souvislosti s epidemií koronaviru. 14. 2. 2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-prijima-stabilizacni-opatreni-v-souvislosti-s-epidemii-koronaviru/>

ČNB. ČNB vydává zprávu o úvěrech s odkladem splátek k 31. 12. 2020 ze dne 20. 1. 2021. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-vydava-zpravu-ouverech-sodkladem-splatek-k-31.-12.-2020/>

ČNB. Přehled všech opatření ČNB souvisejících s koronavirovou krizí na jednom místě. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/koronavirus/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/koronavirus/)

ČT 24. Ekonomika. *Stravování Čechů se mění. Obědvají častěji, lehčí jídla a více spěchají.* [online] Praha, 2019 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2773745-stravovani-cechu-se-meni-obedvaji-casteji-lehci-jidla-a-vice-spechaji>

DESIGN KISK. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas.* 2019. [online 21. 11. 2019]. [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

DOTYKAČKA. Spolehlivý pokladní systém. *Jediný pokladní systém, který vám přivede nové zákazníky zdarma.* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.dotykacka.cz/>

ECOFOL. *Obaly a hygiena. Sortiment.* 2020 [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: [https://www.ecofol.cz/menu-box-2-dilny-dvou-zamkovy-hp-2-detail-3NI0000101.aspx?gclid=EAIaIQobChMIzpH7-fiH7QIV7hkGAB1RYAZeEAQYECABEgL5J\\_D\\_BwE](https://www.ecofol.cz/menu-box-2-dilny-dvou-zamkovy-hp-2-detail-3NI0000101.aspx?gclid=EAIaIQobChMIzpH7-fiH7QIV7hkGAB1RYAZeEAQYECABEgL5J_D_BwE)

EKO-KOM. Tiskové zprávy. *Výsledky systému EKO-KOM za rok 2015 a 2016.* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/media/tiskove-zpravy>

EKO-KOM. Tiskové zprávy. *Výsledky systému EKO-KOM za rok 2017.* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: [https://www.ekokom.cz/uploads/news/id655/TZ\\_V%C3%BDsledky\\_2017\\_p%C5%99%C3%ADloha\\_1.pdf](https://www.ekokom.cz/uploads/news/id655/TZ_V%C3%BDsledky_2017_p%C5%99%C3%ADloha_1.pdf)

EKO-KOM. Tiskové zprávy. *Výsledky systému EKO-KOM za rok 2018.* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: [https://www.ekokom.cz/uploads/news/id721/TZ\\_Vysledky\\_2018.pdf](https://www.ekokom.cz/uploads/news/id721/TZ_Vysledky_2018.pdf)

EKO-KOM. Tiskové zprávy. *Výsledky systému EKO-KOM za rok 2019.* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: [https://www.ekokom.cz/uploads/news/id788/TZ\\_V%C3%BDsledky\\_2019.pdf](https://www.ekokom.cz/uploads/news/id788/TZ_V%C3%BDsledky_2019.pdf)

EQUA BANK. Podnikatelé. Úvěry. *Spočítejte si, jak výhodné jsou naše podnikatelské úvěry.* [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/podnikatele/uvery/maly->

podnikatelsky-uver [cit. 2021-02-19]. ESTRÁNKY.CZ. *Vytvořte si vlastní webové stránky*. [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.estranky.cz/>

EXTENDOFFICE. *Vytvořte Ganttův Graf v aplikaci Excel*. [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://cs.extendoffice.com/excel/excel-charts/excel-gantt-chart.html>

FOTR, J. a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ M. *Efektivní rozhodování*. 1. vydání. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

HANTÁLY. Svoz odpadů. *Pro podnikatelské subjekty a právnické osoby nabízíme následující služby*. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.hantaly.cz/svoz-odpadu-pronajem-kontejneru>

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Vydání čtvrté, přepracované a rozšířené. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN: 978-80-262-0982-9.

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY (HSHMP). *Co je to HACCP? A jak rozsáhlá příručka musí být?* [online]. 2016 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: [http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394\\_2394\\_463\\_1.html](http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html)

ISPV informační systém o průměrném výdělku. *Aktuální výsledky šetření*. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

ISPV informační systém o průměrném výdělku. *Archív*. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>

ISPV informační systém o průměrném výdělku. *Vliv epidemie COVID-19 v datech ISPV*. 2020. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://ispv.cz/cz/Aktuality/Vliv-epidemie-COVID-19-v-datech-ISPv.aspx>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEŽKOVÁ, Z. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN: 978-80-905297-1-7.

KNEBLÍKOVÁ, M. *Trendy ve stravování Čechů: zdravěji... a rostlinně?* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/trendy-ve-stravovani-cechu-zdravejia-rostlinne-0>

KOMERČNÍ BANKA. Podnikatelé a firmy. Úvěry. *Podnikatelské úvěry*. [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-firmy/podnikatelske-uvery#elov-vry-pro-podnikatele>

KONSOLIDOVANÉ ZNĚNÍ - 2011/201 - NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 2073/2005 ze dne 15. listopadu 2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny. Zdroj: Ústřední věstník Evropské unie. Informace o vydání: Úř. věstník L 338, 22. 12. 2005, s. 1 – 26.

KONSOLIDOVANÉ ZNĚNÍ - NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) č. 1169/2011 ze dne 25. října 2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, o změně nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006 a (ES) č. 1925/2006 a o zrušení směrnice Komise 87/250/EHS, směrnice Rady 90/496/EHS, směrnice Komise 1999/10/ES, směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/13/ES, směrnic Komise 2002/67/ES a 2008/5/ES a nařízení Komise (ES) č. 608/2004 Zdroj: Ústřední věstník Evropské unie. Informace o vydání: Úř. věstník L 304, 22. 11. 2011, s. 18.

KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA. Pojištění odpovědnosti. *Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. Pracovní úrazy a nemoci z povolání*. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-odpovednosti/zakonne-pojisteni-odpovednosti-zamestnavatele>

KORÁB, V., M. MIHALISKO A J. VAŠKOVIČOVÁ. *Založení a řízení podniků*. Brno: CERM, s.r.o. 2008. 155 s. ISBN 978-80-214-3792-0.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Vydání první. Computer Press, a.s. Brno, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOVANDA, L. Kurzy.cz. Pohonné hmoty. *Ceny pohonných hmot letí nahoru. Plácou hlavně řidiči benzínových vozů, naopak nafta v je v ČR po snížení spotřební daně levnější než v Polsku, stejně drahá jako v Rumunsku*. 2021. [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/584229-ceny-pohonnych-hmot-leti-nahoru-placou-hlavne-ridici-benzinovych-vozu-naopak-nafta-je-v-cr-po/>



KOVANDA, L. Kurzy.cz. Pohonné hmoty. *Zablokovaný Suez může dále zdražit pohonné hmoty v ČR, ty letí vzhůru i tak*. 2021. [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/585340-zablokovany-suez-muze-dale-zdrazit-pohonne-hmoty-v-cr-ty-leti-vzhuru-i-tak/>

KOZEL, R. A KOLEKTIV. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ, H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkum*. Grada Publishing, a.s. 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBEŠOVÁ, H. *Výživa jako nástroj pro podporu zdraví a udržení kondice ve vyšším věku*. PODOLÍ U BRNA. Protis, 2008. 100 s. ISBN 978-80-903674-6-3.

LEAN STARTUP CZ. Lean Canvas. *Šablona pro Lean Canvas v češtině*. [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://docs.google.com/drawings/d/1mhvVsUoT7ktGlzHzoZ6SXzNBICE5xrfTjeFXiyLUy8k/edit>

MACHÁČEK, Z., E. MACHÁČKOVÁ. SYSTEMONLINE. *Lean Canvas aneb Jak získat přehled a domluvit se o produktu v rekordně krátkém čase*. 2016. [online]. [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/lean-canvas.html>

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAPY GOOGLE. *Moravský Žižkov*. [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/691+01+Moravsk%C3%BD+%C5%BDi%C5%BEkov/@48.8205482,16.8933475,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x47132a096518c2e5:0xb2f01c8252815ce4!8m2!3d48.832852!4d16.9314021>

MAPY.CZ. *Moravský Žižkov*. [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.9282874&y=48.8236704&z=13&source=muni&id=558>

MAURYA A. *LEAN PODNIKÁNÍ. Přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2016. 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Tiskové zprávy MPSV rok 2021. *Tisková zpráva 8. ledna 2021. Nezaměstnanost v prosinci vzrostla na 4 %. 2021* [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/08\\_01\\_2020\\_TZ\\_Nezamestnanost\\_pr osinec.pdf/b867a94b-e6ec-20af-f70c-c8eb19812a0a](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/08_01_2020_TZ_Nezamestnanost_pr osinec.pdf/b867a94b-e6ec-20af-f70c-c8eb19812a0a)

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. *Mimořádná a ochranná opatření*. 2020 [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/category/mimoradna-opatreni/>

MLEJNKOVÁ, L. *Služby společného stravování*. Praha. Oeconomica, 2005. 100 s. ISBN 80-245-0870-2.

MONEY S3. *Ceník Money S3*. [online]. © 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://money.cz/produkty/ekonomicke-systemy/money-s3/cenik/>

MRP-INFORMATICS. *MRP-K/S, Modulové sestavy*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.mrp.cz/software/ucetnictvi/ks/modularni.asp>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ (NSP). Otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Katalog povolání - Odborné směry. Pohostinství a cestovní ruch*. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/odborny-smer/pohostinstvi-a-cestovni-ruch?s2=124&view=0>

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin. Zdroj: Ústřední věstník Evropské unie. Informace o vydání: Úř. věstník L 139, 30. 4. 2004, s. 1 – 54. Zvláštní vydání v ČJ: Kapitola 13, svazek 34, str. 319 – 337.

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin. Zdroj: Ústřední věstník Evropské unie. Informace o vydání: Úř. věst. L 31, 1. 2. 2002, s. 1

O2. *2x rychlejší internet pro podnikatele*. [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/podnikatel/volani-z-mobilu>

O2. *O2 tarify s neomezenými daty*. [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/podnikatel/vdsl-adsl-internet#accordion-a14572-a14574>

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHATA. *Strategická analýza*. Vydání druhé. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SKRBLÍK.CZ. *Jak se počítá marže*. © 2012-2021 PUEBLO s.r.o. [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.skrblik.cz/navod/jak-se-pocita-marze/>

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-103-1.

SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STORMWARE. Pohoda. *Ceník programu POHODA*. [online]. © 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/cenik.aspx>.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

*SWOT analýza v Excelu*. [online]. © 2011 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: [http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html#SWOT\\_analyza\\_v\\_prakticke\\_ukazce](http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html#SWOT_analyza_v_prakticke_ukazce)

SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMICOVÁ, J. KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE STŘEDOČESKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V PRAZE. Praha, 2015. *Kdo je poskytovatelem stravovací služby*. [online]. [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: [http://www.khsstc.cz/dokumenty/kdo-je-poskytovatelem-stravovaci-sluzby--3709\\_3709\\_161\\_1.html](http://www.khsstc.cz/dokumenty/kdo-je-poskytovatelem-stravovaci-sluzby--3709_3709_161_1.html)

VEBER, J. a J. SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOLDŘICH, M., M. JECHOVÁ. *Bezpečnost pokrmů v gastronomii - malé a střední provozovny. Postupy na zásadách HACCP: nové předpisy EU: praktická příručka pro pracovníky restaurací a účelového stravování zejména malých a středních provozoven stravovacích služeb*. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2006. 101 s. ISBN 80-903401-7.

WEBNODE. *Ceník Prémiových služeb*. [online]. © 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/cenik-w2/>.

WIKI ČR INFORMAČNÍ DATABÁZE. *Marketingová strategie*. 2016. [online]. [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/279-2016-11-29-18-31-31>.

WIX. *Prémiové plány na Wixu*. [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/upgrade/website>.

ZOMBEEK VYTVOŘÍ WEB ZDARMA. *Ceník služeb*. [online]. © 2016 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.zombeek.cz/cenik>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

%	procenta
§	paragraf
a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPFO	daňové přiznání fyzických osob
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EET	elektronická evidence tržeb
ES	Evropské společenství
et al.	a kolektiv
EU	Evropská unie
GB	gigabyte
HACCP	Preventivní systém nezávadnosti potravin
HDP	hrubý domácí produkt
HSHMP	hygienická stanice hlavního města Prahy
j. n.	jinde neuvedené
JMK	Jihomoravský kraj
KB	Komerční banka
Kč	česká koruna
KHSSK	Krajská hygienická stanice Středočeského kraje
km	kilometr
ks	kus

LPG	zkapalněný ropný plyn
Mb/s	megabyte za sekundu
mil.	milion
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	mateřská škola
např.	například
NHR	nízká hodnota rizika
NSP	národní soustava povolání
odst.	odstavec
p. a.	roční procentní sazba
PHM	pohonné hmoty
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
Q	čtvrtletí
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka zákonů
SHR	střední hodnota rizika
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VHR	vysoká hodnota rizika
ZŠ	základní škola

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model Lean Canvas.....	17
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí .....	21
Obrázek 3: SWOT analýza .....	29
Obrázek 4: Porterovy konkurenční strategie .....	32
Obrázek 5: Myšlenky zachycené prostřednictvím modelu Lean Canvas .....	46
Obrázek 6: Vymezení spádových oblastí zákazníků .....	64
Obrázek 7: Umístění konkurence ve spádové oblasti .....	65
Obrázek 8: Logo .....	97
Obrázek 9: Lean Canvas .....	99
Obrázek 10: Vejce Benedikt .....	102
Obrázek 11: Tvarohové knedlíky z ovesných vloček .....	102
Obrázek 12: Trasa od provozovny k zákazníkům .....	108

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klasifikace CZ-NACE SEKCE C .....	16
Tabulka 2: Klasifikace CZ-NACE SEKCE I.....	16
Tabulka 3: Identifikace nebezpečí metody RIPRAN .....	34
Tabulka 4: Stupnice hodnoty pravděpodobnosti hrozeb a scénářů metody RIPRAN ....	34
Tabulka 5: Třídy dopadu na projekt .....	35
Tabulka 6: Třídy úrovně celkového rizika.....	35
Tabulka 7: Počáteční náklady .....	45
Tabulka 8: Výsledky výzkumu část první .....	48
Tabulka 9: Výsledku výzkumu část druhá.....	49
Tabulka 10: Výsledky vyplývající z marketingového průzkumu .....	58
Tabulka 11: Rozdělení dodavatelů v podniku .....	59
Tabulka 12: Seznam možných dodavatelů na tvorbu webových stránek .....	60
Tabulka 13: Věkové složení obyvatel obce Moravský Žižkov 2015 - 2019 .....	62
Tabulka 14: Věkové složení obyvatel obce Prušánky 2015 - 2019.....	63
Tabulka 15: Věkové složení obyvatel obce Velké Bílovice 2015 - 2019.....	63
Tabulka 16: Výsledky atraktivity trhu dle Porterova modelu.....	69
Tabulka 17: Hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd v Jihomoravském kraji .....	73
Tabulka 18: Seznam alergenů.....	75
Tabulka 19: Vývoj tržeb dle kategorie CZ-NACE .....	79
Tabulka 20: Průměrné ceny pohonných hmot v ČR.....	80
Tabulka 21: Průměrné mzdy zaměstnanců podle odvětví v Jihomoravském kraji.....	80
Tabulka 22: Vývoj produkce odpadů v ČR za období 2015 - 2019 v tunách.....	85
Tabulka 23: Shrnutí analýzy SLEPTE.....	88
Tabulka 24: Souhrn interních zdrojů a schopností .....	90



Tabulka 25: Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE .....	91
Tabulka 26: Vyhodnocení faktorů vnitřního prostředí pomocí matice IFE.....	92
Tabulka 27: SWOT matice .....	93
Tabulka 28: Základní údaje o podniku .....	96
Tabulka 29: Kalkulace nákladů na jednu snídani včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 15 ks .....	104
Tabulka 30: Kalkulace nákladů na jednu snídani včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 30 ks .....	104
Tabulka 31: Kalkulace nákladů na jednu snídani včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 40 ks .....	104
Tabulka 32: Kalkulace nákladů na jednu svačinu včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 80 ks .....	105
Tabulka 33: Kalkulace nákladů na jednu svačinu včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 90 ks .....	105
Tabulka 34: Kalkulace nákladů na jednu svačinu včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 120 ks .....	105
Tabulka 35: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 80 ks pro dospělé .....	106
Tabulka 36: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 110 ks pro dospělé .....	106
Tabulka 37: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 140 ks pro dospělé .....	106
Tabulka 38: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 200 ks pro děti.....	107
Tabulka 39: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 200 ks pro děti.....	107
Tabulka 40: Kalkulace nákladů na jeden oběd včetně stanovení prodejní ceny a zisku, při předpokládané denní výrobě 200 ks pro děti.....	107

Tabulka 41: Celkový rozpočet na rekonstrukci a vybavení.....	110
Tabulka 42: Otevírací doba.....	110
Tabulka 43: Časový plán provozu .....	111
Tabulka 44: Náklady na vybavení kuchyně a jídelny.....	113
Tabulka 45: Měsíční výdaje na PHM .....	114
Tabulka 46: Výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele .....	115
Tabulka 47: Měsíční náklady na SP a ZP za zaměstnance .....	116
Tabulka 48: Prvotní náklady před zahájením podnikatelské činnosti .....	118
Tabulka 49: Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2022.....	118
Tabulka 50: Cash flow pro rok 2021 – 2024 v pesimistické, realistické a optimistické variantě.....	119
Tabulka 51: Plán měsíčních nákladů na běžný provoz pro rok 2021 - 2024.....	120
Tabulka 52: Plán měsíčních tržeb pro rok 2022 - 2024.....	121
Tabulka 53: Odhad ročních nákladů v pesimistické, realistické a optimistické variantě pro rok 2022 - 2024 .....	122
Tabulka 54: Odhad ročních tržeb v pesimistické, realistické a optimistické variantě pro rok 2022 -2024.....	123
Tabulka 55: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2021 – 2024 v pesimistické, realistické a optimistické variantě.....	124
Tabulka 56: Rozvaha pro rok 2021 – 2024 v pesimistické variantě.....	125
Tabulka 57: Rozvaha pro rok 2021 – 2024 v realistické variantě .....	125
Tabulka 58: Rozvaha pro rok 2021 – 2024 v optimistické variantě.....	126
Tabulka 59: Hodnota rizik .....	128

## SEZNAM VZORCŮ A GRAFŮ

Vzorec 1: Výpočet bodu zvratu .....	42
Vzorec 2: Výpočet marže .....	103
Graf 1: Vývoj obyvatelstva v obci Moravský Žižkov 2005 - 2019 .....	71
Graf 2: Změna vývoje obyvatelstva v obci Moravský Žižkov 2005 - 2019 .....	71
Graf 3: Věková struktura obyvatelstva v obci Moravský Žižkov.....	72
Graf 4: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji 2009 - 2019 .....	77
Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti u zaměstnanců v JMK 2009 - 2019 v % .....	78
Graf 6: Vývoj tržeb za období 2010 - 2018 CZ-NACE 56.....	79
Graf 7: Průměrné mzdy zaměstnanců podle odvětví v JMK 2010 - 2019.....	81
Graf 8: Vývoj produkce odpadů v ČR v tunách .....	86
Graf 9: Recyklace odpadů dle obalů v ČR 2015 - 2019 v % .....	86
Graf 10: Určení strategie z výsledků SWOT matice .....	93
Graf 11: Bod zvratu .....	127
Graf 12: Ganttův diagram .....	133

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Seznam otázek výzkumu.....	I
Příloha 2: Ilustrační fotografie snídaně a obědů .....	II
Příloha 3: Jídelní lístek pro první den otevření.....	V
Příloha 4: Splátkový kalendář.....	VI

#### **Příloha 1: Seznam otázek výzkumu**

1. Jaký máte názor na možnost stravování v obci Moravský Žižkov, kde by byla nabídka nejen obědů, ale i snídaní?
2. Máte ráno čas na přípravu snídaně nebo si kupujete něco ráno v obchodě, popřípadě po cestě do zaměstnání?
3. Snídáte doma nebo v zaměstnání, pokud vám to zaměstnavatel dovolí?
4. Měli byste zájem o rozvoz jídla domů nebo do zaměstnání, jestliže se nachází do vzdálenosti 10 km?
5. Jak se Vám líbí tato možnost poskytnuté služby?
6. Jakou představu máte o snídani a obědech? Například zda by byl zájem o sladké i slané jídlo.
7. Jakou snídani byste měli zájem? Preferujete teplou nebo studenou kuchyni jako jsou pomazánky, ovocné nebo zeleninové saláty?
8. Jaké složení by měla snídaně a oběd zahrnovat? Zda preferujete zdravé jídlo z kvalitních surovin?
9. Z kolika jídel byste si chtěli vybírat v době oběda? Zda například výběr sladkého, slaneého, salátů a jiné.
10. Jste alergičtí na nějakou potravinu?
11. Jakou představu máte o ceně snídaní a obědů včetně rozvozu?
12. Jaký způsob platby upřednostňujete, zda v hotovosti nebo platební kartou?
13. V jakém časovém horizontu byste uvítali doručení snídaní a obědů?
14. Jestliže využíváte sociální sítě, tak jaké?
15. Vyhovovala by vám nabídka jídel zveřejněná na sociálních sítích nebo spíše na webových stránkách společnosti?
16. Jaký způsob objednávek byste měli zájem? Například formou jednoduchého formuláře na webových stránkách, telefonem, emailem nebo prostřednictvím objednávkového systému?

**Příloha 2: Ilustrační fotografie snídaně a obědů**

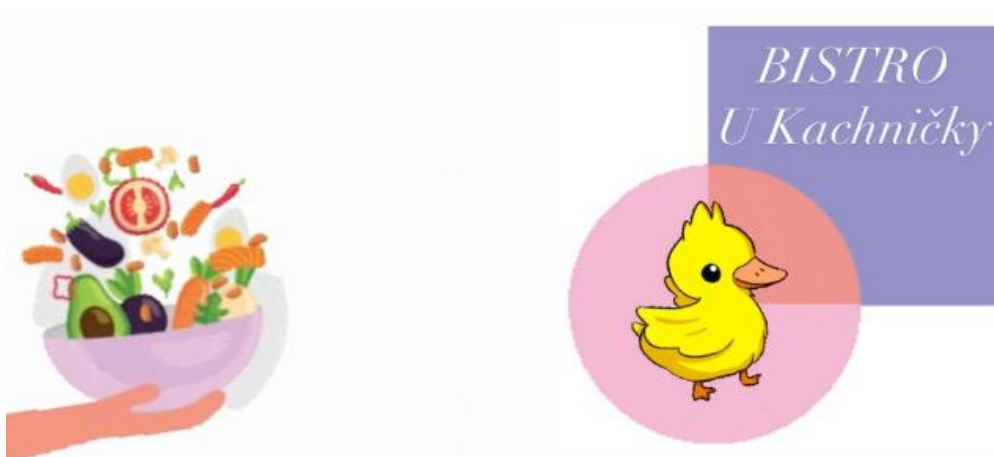












### *STÁLÁ NABÍDKA SNÍDANÍ:*

*Míchaná vajíčka se zeleninou a domácím pečivem*

*Sýrová omeleta s rajčaty a domácím pečivem*

*Palačinky s domácí šlehačkou a ovocem*

*Vejce Benedikt s holandskou omáčkou*

*Ovesná kaše s ovocem*

*Možnost výběru svačin ze studené kuchyně dle denní nabídky: obložené bagety a sendviče, ovocné a zeleninové saláty, pomazánky s domácím pečivem)*

### *PONDĚLNÍ OBĚDY:*

*Kuřecí plátky v bylinkové omáčce s jasmínovou rýží*

*Smažené vietnamské závitky s rybí omáčkou*

*Bazalkové těstoviny s avokádovým pestem*

*Ovocné knedlíky sypané tvarohem*

*Caesar salát s krutony*



**Příloha 4: Splátkový kalendář**

<b>Rok</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Splátka</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Konečná hodnota</b>
<b>2022</b>	1	18 644 Kč	7 900 Kč	10 744 Kč	1 189 256 Kč
	2	18 644 Kč	7 829 Kč	10 815 Kč	1 178 441 Kč
	3	18 644 Kč	7 758 Kč	10 886 Kč	1 167 555 Kč
	4	18 644 Kč	7 686 Kč	10 958 Kč	1 156 598 Kč
	5	18 644 Kč	7 614 Kč	11 030 Kč	1 145 568 Kč
	6	18 644 Kč	7 542 Kč	11 102 Kč	1 134 466 Kč
	7	18 644 Kč	7 469 Kč	11 175 Kč	1 123 290 Kč
	8	18 644 Kč	7 395 Kč	11 249 Kč	1 112 041 Kč
	9	18 644 Kč	7 321 Kč	11 323 Kč	1 100 718 Kč
	10	18 644 Kč	7 246 Kč	11 398 Kč	1 089 321 Kč
	11	18 644 Kč	7 171 Kč	11 473 Kč	1 077 848 Kč
	12	18 644 Kč	7 096 Kč	11 548 Kč	1 066 300 Kč
<b>2023</b>	1	18 644 Kč	7 020 Kč	11 624 Kč	1 054 676 Kč
	2	18 644 Kč	6 943 Kč	11 701 Kč	1 042 975 Kč
	3	18 644 Kč	6 866 Kč	11 778 Kč	1 031 197 Kč
	4	18 644 Kč	6 789 Kč	11 855 Kč	1 019 342 Kč
	5	18 644 Kč	6 711 Kč	11 933 Kč	1 007 408 Kč
	6	18 644 Kč	6 632 Kč	12 012 Kč	995 397 Kč
	7	18 644 Kč	6 553 Kč	12 091 Kč	983 306 Kč
	8	18 644 Kč	6 473 Kč	12 171 Kč	971 135 Kč
	9	18 644 Kč	6 393 Kč	12 251 Kč	958 884 Kč
	10	18 644 Kč	6 313 Kč	12 331 Kč	946 553 Kč
	11	18 644 Kč	6 231 Kč	12 413 Kč	934 140 Kč
	12	18 644 Kč	6 150 Kč	12 494 Kč	921 646 Kč
<b>2024</b>	1	18 644 Kč	6 068 Kč	12 576 Kč	909 070 Kč
	2	18 644 Kč	5 985 Kč	12 659 Kč	896 410 Kč
	3	18 644 Kč	5 901 Kč	12 743 Kč	883 668 Kč
	4	18 644 Kč	5 817 Kč	12 827 Kč	870 841 Kč
	5	18 644 Kč	5 733 Kč	12 911 Kč	857 930 Kč
	6	18 644 Kč	5 648 Kč	12 996 Kč	844 934 Kč
	7	18 644 Kč	5 562 Kč	13 082 Kč	831 853 Kč
	8	18 644 Kč	5 476 Kč	13 168 Kč	818 685 Kč
	9	18 644 Kč	5 390 Kč	13 254 Kč	805 431 Kč
	10	18 644 Kč	5 302 Kč	13 342 Kč	792 089 Kč
	11	18 644 Kč	5 215 Kč	13 429 Kč	778 660 Kč
	12	18 644 Kč	5 126 Kč	13 518 Kč	765 142 Kč

<b>2025</b>	1	18 644 Kč	5 037 Kč	13 607 Kč	751 535 Kč
	2	18 644 Kč	4 948 Kč	13 696 Kč	737 839 Kč
	3	18 644 Kč	4 857 Kč	13 787 Kč	724 052 Kč
	4	18 644 Kč	4 767 Kč	13 877 Kč	710 175 Kč
	5	18 644 Kč	4 675 Kč	13 969 Kč	696 206 Kč
	6	18 644 Kč	4 583 Kč	14 061 Kč	682 146 Kč
	7	18 644 Kč	4 491 Kč	14 153 Kč	667 992 Kč
	8	18 644 Kč	4 398 Kč	14 246 Kč	653 746 Kč
	9	18 644 Kč	4 304 Kč	14 340 Kč	639 406 Kč
	10	18 644 Kč	4 209 Kč	14 435 Kč	624 971 Kč
	11	18 644 Kč	4 114 Kč	14 530 Kč	610 442 Kč
	12	18 644 Kč	4 019 Kč	14 625 Kč	595 816 Kč
<b>2026</b>	1	18 644 Kč	3 922 Kč	14 722 Kč	581 095 Kč
	2	18 644 Kč	3 826 Kč	14 818 Kč	566 276 Kč
	3	18 644 Kč	3 728 Kč	14 916 Kč	551 360 Kč
	4	18 644 Kč	3 630 Kč	15 014 Kč	536 346 Kč
	5	18 644 Kč	3 531 Kč	15 113 Kč	521 233 Kč
	6	18 644 Kč	3 431 Kč	15 213 Kč	506 021 Kč
	7	18 644 Kč	3 331 Kč	15 313 Kč	490 708 Kč
	8	18 644 Kč	3 230 Kč	15 414 Kč	475 294 Kč
	9	18 644 Kč	3 129 Kč	15 515 Kč	459 779 Kč
	10	18 644 Kč	3 027 Kč	15 617 Kč	444 162 Kč
	11	18 644 Kč	2 924 Kč	15 720 Kč	428 442 Kč
	12	18 644 Kč	2 821 Kč	15 823 Kč	412 619 Kč
<b>2027</b>	1	18 644 Kč	2 716 Kč	15 928 Kč	396 691 Kč
	2	18 644 Kč	2 612 Kč	16 032 Kč	380 659 Kč
	3	18 644 Kč	2 506 Kč	16 138 Kč	364 521 Kč
	4	18 644 Kč	2 400 Kč	16 244 Kč	348 277 Kč
	5	18 644 Kč	2 293 Kč	16 351 Kč	331 926 Kč
	6	18 644 Kč	2 185 Kč	16 459 Kč	315 467 Kč
	7	18 644 Kč	2 077 Kč	16 567 Kč	298 900 Kč
	8	18 644 Kč	1 968 Kč	16 676 Kč	282 223 Kč
	9	18 644 Kč	1 858 Kč	16 786 Kč	265 437 Kč
	10	18 644 Kč	1 747 Kč	16 897 Kč	248 541 Kč
	11	18 644 Kč	1 636 Kč	17 008 Kč	231 533 Kč
	12	18 644 Kč	1 524 Kč	17 120 Kč	214 413 Kč
<b>2028</b>	1	18 644 Kč	1 412 Kč	17 232 Kč	197 181 Kč
	2	18 644 Kč	1 298 Kč	17 346 Kč	179 835 Kč
	3	18 644 Kč	1 184 Kč	17 460 Kč	162 375 Kč
	4	18 644 Kč	1 069 Kč	17 575 Kč	144 800 Kč
	5	18 644 Kč	953 Kč	17 691 Kč	127 109 Kč
	6	18 644 Kč	837 Kč	17 807 Kč	109 302 Kč
	7	18 644 Kč	720 Kč	17 924 Kč	91 377 Kč
	8	18 644 Kč	602 Kč	18 042 Kč	73 335 Kč
	9	18 644 Kč	483 Kč	18 161 Kč	55 174 Kč
	10	18 644 Kč	363 Kč	18 281 Kč	36 893 Kč
	11	18 644 Kč	243 Kč	18 401 Kč	18 492 Kč
	12	18 644 Kč	122 Kč	18 492 Kč	0 Kč